

Susan M. Weinschenk

A MEGGYŐZÉS TUDOMÁNYA

Hogyan érjük el,
hogy mások azt tegyék,
amit szeretnénk?

Susan M. Weinschenk

A MEGGYŐZÉS TUDOMÁNYA

*Hogyan érzük el, hogy mások azt tegyék,
amit szeretnénk?*

A fordítás alapja: Susan M. Weinschenk: *How to get people to do stuff:
Master the art and science of persuasion and motivation.*

First edition published by Pearson Education, Inc, publishing
as New Riders, 2013.

Copyright © Susan M. Weinschenk, 2013

Fordította: © Doma Dénes – Darnyik Judit, 2014

Szerkesztette: Bittó Ákos

Borítóterv: Tabák Miklós

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-224-3

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben
tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton
vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical, including
photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission from Pearson Education, Inc. Hungarian language
edition published by HVG Kiadó Zrt., © 2015.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2015

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: MondAt Kft.

Felelős vezető: Nagy László

*Ezt a könyvet két gyermekemnek,
Guthrie-nek és Maisie-nek ajánlom,
akiknek néha áldás, sokszor pedig valószínűleg átok,
hogy pszichológus az anyjuk.
Muszáj minden elméletemet kipróbálnom rajtatok!*

TARTALOM

Bevezetés	9
1. A hét hajtóerő	11
2. Az összetartozás vágya	19
3. Szokások	61
4. A történetek hatalma	75
5. Jutalom és büntetés	103
6. Ösztönök	128
7. Tudásvágy	147
8. Érzékcsalódások	165
9. Hajtóerők és stratégiák a gyakorlatban	217
10. A stratégiák listája	255
Jegyzetek	269
Név- és tárgymutató	277

BEVEZETÉS

Sokszor szoktam otthon főzni, és jól is bánok a fakanállal! Vagyis, szeretném ezt hinni magamról. Néha tényleg ragyogóan sikerül az étel, máskor viszont kevésbé vagyok tőle elragadtatva.

Úgy tanultam főzni, hogy figyeltem édesanyámat a konyhában, kipróbáltam néhány bevált receptet, és aztán kísérletezni kezdtem. Nemrég azonban kaptam egy könyvet a főzés tudományáról. Ebből tanulgom most, hogy miért működnek egyes receptek, mások meg miért nem, valamint hogy miért nem volt jó ötlet, amikor bizonyos hozzávalókat másokkal helyettesítettem.

Ahelyett, hogy szolgálai követném a recepteket, vagy taláломra kísérletezgetnék, a főzés tudományáról szerzett ismereteimet kamatoztatom a gyakorlatban – például azt, hogy az ételek mely összetevői tudnak reakcióba lépni másokkal úgy, hogy a végeredmény különösen finom vagy porhanyós legyen. Persze így is a magam szája íze szerint főzök, de most már a tudomány eredményeire támaszkodva készítek valóban ínycsiklandó ételeket.

Alkalmazzuk most ezt az elvet az emberekre!

Ki tud bántani az emberekkel, és képes elérni, hogy azt tegyék, amit szeretne? Aki olyan tippeket és technikákat alkalmaz, amelyeket másoktól lesett el vagy maga kísérletezett ki, lefogadom, hogy körülbelül olyan sikeres e téren, mint én voltam a konyhában, mielőtt tanulmányozni kezdtem a főzés tudományát: néha működnek a stratégiák, máskor nem.

Mi lenne, ha megismerkednénk az emberek meggyőzésének tudományával? Ha alkalmazni tudnánk egy konkrét személlyel vagy csoporttal kapcsolatban, és így érvényesíthetnénk az akaratunkat. Nem kellene többé találgatnunk, milyen stratégiát alkalmazzunk, hanem tudnánk.

Ehhez nyújt segítséget ez a könyv.

1.

A HÉT HAJTÓERŐ

A gyerekeim – akik immár felnőttek – gyakran vádoltak azzal, hogy pszichológusként rajtuk próbálom ki a módszereimet. Nem alaptalanul tették.

Amikor a hároméves lányom nyafogott valamiért, és az ötéves fiam rápirított – „Nem jöttél még rá, hogy ebben a családban semmit nem lehet így elérni?” –, kiderült, hogy a módszereim működőképesek. A lányom abbahagyta a nyafogást. A fiamnak igaza volt.

Tíz éve voltam pszichológus, amikor megszületett az első gyermekem. Elhatároztam, hogy a szakmai ismereteim felhasználásával olyan gyerekeket nevelek, akik nem nyafognak (ezenfelül rugalmasak, jószívűek, szorgalmasak stb.). De elsősorban olyanokat, akik nem nyafognak, mert azt nagyon utálok.

Előnyt jelentett, hogy a gyerekeimen a születésük pillanatától fogva dolgozhattam. Rajtuk kívül mással nincs ilyen szerencsém. Azt viszont megtanultam, hogy ha tudatában vagyunk annak, mi motiválja az embereket, akkor módosíthatunk azon, mit teszünk, mit ajánlunk, hogyan és mit kérünk tőlük. Magyarán: megváltoztathatjuk stratégiáinkat és taktikáinkat, hogy mások azt tegyék, amit szeretnénk.

A pszichológiai kutatások több mint százéves múltra tekintenek vissza. Az eredeti elméletek egy része a mai napig megállja a helyét. Most már képesek vagyunk bekukucskálni az agyba és megfigyelni működés közben, így sikerült bizonyítani némelyik teóriát, és számos új felfedezést tenni azzal kapcsolatban, hogy mi motiválja az

embert. E könyv megírásához az eredeti kutatási eredményeket és a tudomány legújabb vívmányait egyaránt felhasználtam.

Ez a kötet bemutatja azt a hét alapvető késztetést, amelyek az embereket motiválják:

- az összetartozás vágya;
- szokások;
- a történetek hatalma;
- jutalmak és büntetések;
- ösztönök;
- tudásvágy;
- érzékszalódások.

A könyvben szó lesz ezekről a hajtóerőkről, a velük kapcsolatos kutatási eredményekről és a kiaknázásuk konkrét stratégiáiról.

Az összetartozás vágya

A *Számkivetett* (*Cast Away*) című filmben Tom Hanks egy olyan figurát alakít, akinek a repülőgépe lezuhan egy szigetenél, a Csendes-óceán déli részén. Emberünk éveken át él ott egy szál magában. Fog egy röplabdát, arcot fest rá, és állandóan ahhoz beszél. A labda márkája alapján Wilsonnak nevezi el a „barátját”. Mivel rajta kívül egyetlen ember sem él a szigeten, szükségét érzi, hogy készítsen magának egy társat.

Végő soron társas lények vagyunk, és az összetartozás vágya erős, velünk született késztetés. Nem azért élünk, hogy egyedül legyünk, és sokat teszünk annak érdekében, hogy a közösség elfogadjon minket. Fontos számunkra, hogy valahová tartozzunk a világban.

Az összetartozás igényét és az emberi kapcsolatok iránti vágyat kiaknázhatjuk akaratunk érvényesítésére.

Szokások

Csodálkoznánk, ha szembesülnénk vele, hogy egy átlagos napon mi mindent teszünk pusztán megszokásból. Ráadásul arra sem emlékszünk, hogyan alakultak ki a szokásaink. Fogadni mernék, hogy mindannyian minden alkalommal ugyanolyan sorrendben mossuk meg a tagjainkat a zuhany alatt, és hogy mindenkinek megvan a saját külön bejáratú reggeli rituáléja. Honnan erednek ezek? Ha mindennapjaink ennyire az öntudatlanul kialakított szokásainkból állnak, akkor miért tűnik olyan nehéznek változtatni rajtuk, vagy újakat kialakítani?

Gyakran halljuk, hogy hónapokba telik egy új szokás kialakítása. Hogyan lehetséges ez, miközben több százat szedtünk fel úgy, hogy oda sem figyeltünk? Igazából nagyon is könnyű új rituálét kialakítani, vagy akár a meglévőkön változtatni, ha tisztában vagyunk a rögzülésük tudományos hátterével.

Ezzel a tudással felvértezve segíthetünk másoknak a szokásaik kialakításában vagy megváltoztatásában, így érvényesíthetjük az akaratunkat.

A történetek hatalma

Milyen emberek vagyunk? Segítünk a rászorulókon? Követjük a legújabb trendeket és divatot? Esetleg időt és energiát nem kímélve ápoljuk a családi kapcsolatokat?

Mindannyian rendelkezünk valamiféle énképpel. Történeteket mondunk magunknak és másoknak arról, hogy kik vagyunk és miért cselekszünk úgy, ahogy. Némelyik énképünk és történetünk tudatos, mások viszont tudattalanok. Azt szeretjük, ha az önmagunkról alkotott képünk következetes. Ha valami nincs összhangban vele, akkor kényelmetlenül érezzük magunkat.

Ha megértjük, hogy milyen történetet mesélnek az emberek magukról, akkor ezzel összhangban tudunk kommunikálni velük, így érvényesíteni tudjuk az akaratainkat.

Jutalom és büntetés

Gondoljuk csak el: egy csomó időt és energiát fektetünk abba, hogy elérjük, az emberek azt tegyék, amit szeretnénk. Talán még jutalmat vagy pénzt is ajánlunk ezért. Jártunk már kaszinóban? Ezeken a helyeken az emberek önként otthagyják a vagyonukat.

A kaszinók járatosak a jutalmazás és a büntetés tudományában. A „változó gyakoriságú megerősítés” segítségével bírják rá az embereket, hogy újra meg újra játsszanak akkor is, ha összességében veszítenek az ügyn.

Mi is hasznát vehetjük mindennek. Alkalmazhatjuk a különböző megerősítési rendszerekkel kapcsolatos kutatási eredményeket: azt, hogy mikor melyik rendszer hatékony, illetve hogy miért alkalmasabb a jutalom a viselkedés befolyásolására, mint a büntetés.

Évekkel ezelőtt a pszichológia még a jutalom, illetve megerősítés tanulmányozására fókuszált. Ma már tudjuk, hogy más késztetések, például az ösztönök, a tudásvágy és az összetartozás vágya gyakran erősebb és jobban motiválja az embert, mint a jutalom. De vannak olyan szituációk, amikor jutalmazással lehet a leghatékonyabban rávenni az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Ösztönök

Képzeld el, hogy autózás közben észreveszünk egy balesetet! Próbáljuk kényszeríteni magunkat, hogy ne lassítsunk és bámszkodjunk, de közben ellenállhatatlan késztetést érzünk rá. Néha haj-

lamosak vagyunk elfeledkezni arról, hogy az ember is az állatvilág része. Bizonyos alapvető ösztönök mindannyiunkban munkálnak, többek között a létfenntartás, az élelemszerzés ösztöne és a szexuális késztetés. Ezek erős, ugyanakkor nagyrészt tudattalan mozgatórugók.

A szexuális késztetés és az élelemszerzés ösztönének kihasználását talán nem tartjuk ildomosnak vagy helyénvalónak, de a létfenntartás ösztöne folyamatosan működik mindenkiben, és segítségével rávehetjük az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Tudat alatt folyamatosan figyeljük a környezetünket, ügyelve a biztonságra és az életben maradásra. Ez azzal jár, hogy rendkívül fogékonyak vagyunk a váratlan, félelmet keltő dolgok iránt. A veszteségtől való félelem igen erős motivációt jelent. Ezeknek az ösztönöknek a kiaknázásával rávehetjük az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Tudásvágy

A tudásvágy a külső jutalom iránti vágynál is erősebb hajtóerő. Az ember késztetést érez a tanulásra, képességei és tudása gyarapítására. Ez, a jutalmazással ellentétben, nem extrinzikus, azaz külső, hanem intrinzikus, vagyis belső motiváció, amely általában erőteljesebb az előbbinél. Mivel a tudásvágy belső motiváció, ezért nem lehet kívülről kialakítani, mégis érdemes figyelmet szentelni neki.

Bizonyos szituációkban feltámad ez a vágy, máskor pedig lanyhul. A kutatási eredmények ismeretében teremthetünk olyan feltételeket, amelyek fokozzák, így elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

Érzéksalódások

Biztos mindenki találkozott már optikai csalódással – amikor a szemünk és az agyunk nem a valóságot érzékeli. Az azonban kevésbé közismert, hogy nemcsak vizuális, hanem kognitív illúziók is léteznek. Gondolkodásunkat áthatják az előítéletek, és agyunk hajlamos elhamarkodott ítéletet hozni. A gyors következtetések és döntések hasznosak lehetnek, amikor hirtelen kell reagálnunk a környezetünkre, néha azonban kognitív illúziókhoz vezetnek.

Tudjuk-e, hogy ha szóba kerül a pénz, akkor – a legtöbb emberhez hasonlóan – inkább magunk akarunk boldogulni, és kevésbé vagyunk hajlandók segíteni másokon? Vagy hogy hajlamosak vagyunk kiszűrni azokat az információkat, amelyekkel nem értünk egyet, de ezeket a szűrőket ki is iktathatjuk?

A kognitív illúziók ismeretében rávehetjük az embereket arra, hogy megegyék, amit szeretnénk.

TÚL MANIPULATÍV?

Amikor előadásaimban vagy interjúimban arról beszélek, hogyan vegyük rá az embereket, hogy megegyék, amit szeretnénk, gyakran vetődnek fel erkölcsi aggályok: „Ha felhasználjuk a pszichológia eredményeit az emberek befolyásolására, akkor valójában manipuláljuk őket? Etikusan ez egyáltalán?”

Rengeteget gondolkodtam ezen, nem könnyű rá választ adni. Van, aki azt mondja, hogy mindenképpen etikátlan másokat bármire rávenni. Mások szerint teljesen elfogadható, ha olyanra akarjuk őket rábírni, ami előnyükre válik (táplálkozzanak egészségesebben, szokjanak le a dohányzásról stb.). Én valahol a két véglet között mozgok.

Azt kell megértenünk, hogy nem igazán tudunk olyanra rávenni másokat, amit nem akarnak legalább bizonyos szinten maguk is. Lehet biztatni őket, hogy megcsináljanak dolgokat, teremthetünk olyan helyzeteket, amelyek ösztönzik a saját motivációjuk és késztetéseik kibontakozását, de nem kényszeríthetjük rájuk az akarataikat. Az a cél, hogy elérjük: az emberek maguk akarják megtenni azt, amit mi szeretnénk.

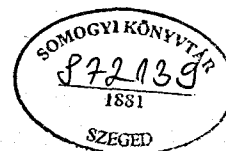
Úgy vélem, helyénvaló arra rávenni másokat, hogy gondolkozzanak, mielőtt cselekednének, a társadalom egészét szolgáló viselkedésre bátorítani őket (takarékoskodjanak az energiával, legyenek kedvesek másokhoz, adakozzanak jótékony célokra), és a legjobban egyetértenek velem ebben. De mi a helyzet akkor, ha például vásárlásra akarjuk rábírni őket?

Mióta a közelmúltban az amerikai kormány tanácsadójaként dolgoztam az internetes csalások és az ehhez kapcsolódó esetek területén, biztosabban érzem, hol húzódik a határ az etikusan és az etikátlan magatartás között. Véleményem szerint semmi rossz nincs abban, ha a legjobb színben tüntetjük fel a termékünket vagy a szolgáltatásunkat, és kiemeljük, hogyan elégíti ki az ügyfeleink igényeit és szükségleteit.

Vajon mindenkinek sürgősen szüksége van egy új hűtőre? Valószínűleg nem. De szerintem nincs azzal semmi gond, ha arra biztatjuk az embereket, hogy vegyenek egy új jégszekrényt, mégpedig tőlünk (különben akár minden marketing- és reklámtevékenységre rácsüthetnénk az etikátlanság bélyegét).

Viszont úgy gondolom, nem helyénvaló az emberek szándékos megtévesztése, mert a félreérthető tájékoztatás után nem tudják, mibe egyeztek bele. És helytelen az olyan viselkedés ösztönzése, amivel kárt tesznek magukban vagy másokban, vagy a törvényt sértő magatartás bátorítása.

Mindig azt tartom szem előtt: „Tégy jót, vagy legalább ne árts!”



Remélhetőleg nem riasztottam el olvasóimat az erkölcsi aggályokkal, és megoszthatom a hét mozgatórugóról szerzett ismereteimet. A következő fejezetekben alaposan megismerkedünk mindegyikkel és a velük kapcsolatos kutatási eredményekkel. Ha hajlandóak vagyunk nyitottak maradni és tanulni a hibáinkból, akkor hamarosan – némi gyakorlás, kísérletezés és botlás árán – mesterei leszünk annak, hogy mások azt tegyék, amit szeretnénk.

2.

AZ ÖSSZETARTOZÁS VÁGYA

Bizonyára fel tudunk idézni néhány olyan alkalmat, amikor kirekesztve éreztük magunkat.

Talán az ugrik be, amikor gyerekkorunkban nem választottak be egy csapatba az iskolában. Vagy az, amikor kamaszkorunkban valamelyik társunk, akit a barátunknak hittünk, nem hívott meg a bulijába. Vagy talán egy frissebb emlék, már felnőttkorunkból, amikor úgy éreztük, hogy kilógunk a sorból. Mondjuk, beléptünk egy terembe a munkahelyen, ahol mindenki jóval fiatalabb vagy idősebb nálunk, és olyan témáról, például valamilyen játékról vagy sportról csevegnek, amihez mi hozzá sem tudunk szólni.

Valószínűleg minden fent említett helyzetben kirekesztve éreznénk magunkat, ami jó eséllyel szomorúsághoz, magányhoz, depresszióhoz vagy dühhöz is vezetne.

Most idézzünk fel egy olyan alkalmat, amikor nagyon is átéltük az összetartozás érzését! Talán volt egy különleges baráti körünk az iskolában, vagy amikor más rajongókkal együtt szurkoltunk egy focimeccsen, de a családi események is remek példák erre.

Az élmény a boldogság és az öröm fűszerezte.

Erős bennünk az összetartozás vágya. Sokat megteszünk azért, hogy úgy érezzük, egy csapathoz tartozunk. Tartózkodunk bizonyos lépésektől, nehogy kizárjon a számunkra fontos csoport. A közösséghez tartozás vágya nemcsak erős, de erőteljesebben befolyásol minket, mint gondolnánk.

AZ ÖSSZETARTÓ EMBEREK KEMÉNYEBBEN DOLGOZNAK

Gregory Walton, a Stanford Egyetem professzora tanulmányozta az összetartozás viselkedésre gyakorolt hatásait.¹ Az egyik kísérletében arra az eredményre jutott, hogy ha két középiskolás azt hiszi, hogy egyszerre van a születésnapjuk, akkor motiváltabbak a közös feladatmegoldásban, és jobb eredményt is érnek el benne. Négy- és ötévesekkel is ugyanezt tapasztalta.

Egy másik tanulmányban Walton a kísérlet résztvevőit arra kérte, hogy helyben fussanak, amíg megemelkedik a pulzusszámuk. A többi résztvevő közül azoknak, akik szociálisan kötődtek a futóhoz (például azt mondták nekik, hogy egy napon ünneplik a születésnapjukat), szintén hevesebben vert a szíve, pedig egy helyben álltak. Walton arra a következtetésre jutott, hogy akihez akár minimálisan is közel állónak érezzük magunkat, annak könnyen átvesszük a céljait, motivációját, érzelmeit, sőt akár a testi reakcióit is.

Egy másik kutatásban Walton azt tapasztalta, hogy ha az emberek úgy érzik, másokkal együtt, csapatban próbálnak elérni egy célt, akkor külső jutalom nélkül is jobban küzdenek érte, mint amikor egyedül vannak. Keményebben és hosszabb ideig dolgoznak, jobban elmerülnek a munkában, és jobban is teljesítenek.

Ez igaz felnőttekre és gyerekekre egyaránt.

- ✓ 1. stratégia: Érjük el, hogy az emberek kötődjenek egymáshoz, így keményebben dolgoznak!

HASZNÁLJUNK IGE HELYETT FŐNEVET!

Az összetartozás vágya nagyon szövevényes hatásokkal járhat. Azonosulunk azzal a csoporttal, amelynek a tagjai vagyunk, és ez nagymértékben befolyásolja a viselkedésünket.

A csoportidentitás érzését az is erősítheti, ahogyan az emberek magukról beszélnek, vagy ahogyan kérdezzük őket. Például Gregory Walton kutatásai szerint ha valaki azt mondja, hogy „csokirajongó vagyok”, nem pedig azt, hogy „rajongok a csokiért”, az a csokirajongás két eltérő fokozatát tükrözi. A „rajongó” főnév, míg a „rajong” ige. Aki „csokirajongónak” nevezi magát, azaz ige helyett főnevet használ, az jobban odavan a csokoládéért.

Egy szavazással kapcsolatos felmérés során Walton kísérletvezetői kétféleképpen kérdeztek: „Mennyire fontos az ön számára, hogy szavazó legyen a holnapi választáson?”, és „Mennyire fontos az ön számára, hogy szavazzon a holnapi választáson?”. Ha az ige (szavaz) helyett a főnevet (szavazó) alkalmazták, akkor másnap többen mentek el választani. Ugyanis befolyásolja a viselkedésünket, ha egy bizonyos csoporthoz tartozónak érezzük magunkat.

Ha megkérünk másokat valamire, használjunk igék helyett inkább főneveket! Ébresszük fel bennük az érzést, hogy valamilyen csoporthoz tartoznak, így sokkal nagyobb valószínűséggel teszik meg, amit szeretnénk.

- ✓ 2. stratégia: Ha kérünk valamit, használjunk igék helyett főneveket, hogy felkeltsük a csoporthoz tartozás érzését!

LOVAGOLJUK MEG A CSORDASZELLEMET!

Előfordult már, hogy olyan vallási szertartáson vettünk részt, amit nem ismertünk? Nem tudjuk, hogy mi történik a következő pillanatban: az emberek válaszolnak, imádkoznak, énekelnek vagy kántálnak. Felállnak, leülnek vagy letérdelnek. A szemünk sarkából leszünk, mit tesznek a mellettünk ülők, és próbáljuk utánózni őket. Ha mindenki felállna, papírzacskót húzna a fejére, és háromszor megfordulna a saját tengelye körül, akkor, valószínűleg, mi is elkezdénénk papírzacskót keresgél.

Mi olyan vonzó mások viselkedésében? Miért lesünk és másolunk másokat? Ez a *csordaszellem*.

Egy 1970-es években folytatott kísérlet során a kutatás résztvevőit beküldték egy terembe azzal az utasítással, hogy töltsenek ki egy kreativitásról szóló felmérést. Az első esetben egy, a másodikban több ember tartózkodott a teremben. Úgy tettek, mintha ők is résztvevők lennének, pedig valójában beépített emberek voltak. A kreativitási felmérés kitöltése során füst szállt be a terembe az egyik szelőlőzőnyílásból. A résztvevő elhagyta a szobát? Kiment, hogy szóljon valakinek a füstről? Vagy tudomást sem vett róla?

Bibb Latané és John Darley végezte el a fenti kísérletet és még számos hasonlót. Ezek során bizonytalan helyzeteket alakítottak ki, hogy lássák, vajon befolyásolja-e az emberek viselkedését az, amit mások tesznek vagy éppenséggel nem tesznek meg. A résztvevő reakciója a teremben tartózkodók viselkedésétől és számától függött.²

Minél többen voltak a helyiségben, és minél inkább ügyet sem vetettek a füstre, annál nagyobb volt az esély arra, hogy a résztvevő semmit sem tesz. Ha a résztvevő egyedül volt a teremben, akkor pillanatokon belül kiment, és értesített valakit. Viszont, ha mások is voltak bent, akik nem reagáltak, akkor ő sem csinált semmit.

Szeretjük azt képzelni, hogy önállóan gondolkodó, egyszeri és megismételhetetlen lények, igazi egyéniségek vagyunk. Az igazság azonban az, hogy a csordaszellem belénk van kódolva. Egyszerűen nem akarunk kilógni a sorból, olyanok akarunk lenni, mint a többiek. Ez a késztetés annyira erős, hogy ha társaságban vagyunk, folyton a többieket lessük a szemünk sarkából, hogy lássuk, hogyan kell viselkedni. Ez nem tudatos folyamat: nem is vesszük észre, hogy ezt tesszük. Akkor figyeljük a legnagyobb eséllyel a többieket, amikor bizonytalanok vagyunk abban, mit kellene csinálnunk.

A csordaszellemet fel lehet használni arra, hogy elérjük: az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Egyszerű, de hatásos: elég, ha tájékoztatjuk őket arról, hogy milyen sokan teszik azt, amit velük szeretnénk megcsináltatni.

Például ha a dohányzásról szeretnénk leszoktatni embereket, mondjuk el nekik, hányan tették le a cigarettát (az adott programon belül, az adott országban, a világban, egy bizonyos időtartamon belül, ezzel a módszerrel). Ha azt szeretnénk, hogy megvásároljanak egy terméket, mondjuk el nekik, hányan vettek már ilyet. Ha azt akarjuk, hogy adakozzanak valamilyen célra, áruljuk el, hányan tettek már meg előttük. Ez nyilvánvalóan csak akkor működik, ha már jelentős tömegre jellemző a kívánt viselkedés.

Ügyeljünk rá, ne hogy véletlenül arról tájékoztassuk az embereket, hogy hányan teszik azt, amit nem szeretnénk, ha megtennének. Nem célszerű a tinik orrára kötni, hogy a korosztályuk 25%-a dohányzik vagy iszik – pedig a cél ez esetben is az lenne, hogy felhívják a figyelmet a probléma súlyosságára.

Egyszer részt vettem egy egyetemi nyílt napon, amelyet a szülőknek és a leendő hallgatóknak tartottak. Az intézmény egyik munkatársa elmondta, hogy az elmúlt három év során kétszázszor is megszüntették az alkoholfogyasztási korlátozásokat a kollégiumaikkban. Rámutatott, mekkora problémát okoz mindez az egyetemen, majd felsorolta, milyen módszerekkel igyekeznek úrrá lenni a helyzeten.

De ekkorra a szavai már megtették a hatást: éppen elárulta a 300 leendő hallgatónak, hogy sok más diák is iszik. Valószínűleg a kijelentése nem csökkentette, hanem éppen növelte az italozási hajlandóságot.

A SZOMSZÉD KEVESEBBET FOGYASZT?

Néhány energiaszolgáltató a csordaszellem kihasználásával éri el a fogyasztás csökkentését: értékelést küldenek az ügyfeleknek, amelyen összehasonlítják az energiafelhasználásukat a szomszédjaikéval. Ha az ügyfél kevesebb energiát használ, mint a mellette lakók, akkor mosolygós arccal jutalmaznak. Próbálkoztak a szomorú arccal is, ha a szomszédoknál többet fogyasztott valaki, de kedvezőtlen fogadtatásra talált, ezért az ügyfelek vagy mosolygós arcot kaptak, vagy két mosolygós arcot (ha tényleg sok energiát takarítottak meg), vagy nem kaptak semmit, ha a szomszédjaikkal azonos mennyiségű vagy több energiát fogyasztottak. Az emberek következetesen kevesebb energiát használtak fel, ha ilyen módon összehasonlították a fogyasztásukat a többiekével.³

Mielőtt megindokolnánk, hogy szerintünk miért kellene az embereknek megtenniük, amit kívánunk tőlük, járjunk kicsit utána, és tudjuk meg, hogy hányan teszik már meg eleve ugyanazt!

- ✓ **3. stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyenek valamit, mutassuk meg nekik, hogy mások is azt teszik!

NEM MINDEGY, KI KÉR

Képzeld el, hogy egy jótékonyági rendezvényen veszünk részt. Valaki szólásra emelkedik, és rövid beszédében arra kéri a hallgatóságot, hogy adakozzanak egy speciális projekt javára. Melyik állítás igaz az alábbiak közül?

- Nagyobb eséllyel adakozunk, ha az előadó bizonyos jellemzőkben, például a korát és az öltözködését tekintve hasonlít hozzánk.
- Nagyobb eséllyel adakozunk, ha az előadót vonzónak találjuk.
- Nagyobb eséllyel adakozunk, ha az előadó különbözik tőlünk.
- Sem a vonzerő, sem a hasonlóság nem befolyásolja az adakozással kapcsolatos döntést.
- A *b)* és a *c)* válasz igaz.
- Az *a)* és a *b)* válasz igaz.

Az igazság az, hogy nagyobb eséllyel adakozunk, ha az előadó hasonlít hozzánk bizonyos jellemzőkben, és emellett vonzónak találjuk, vagyis a helyes válasz az *f)*.

Most talán azt gondoljuk: „lehet, hogy másokat befolyásolnak ilyen felszínes dolgok, de engem ugyan nem!”. Pedig valamilyenünk számára fontos mások külső megjelenése. És amikor arról döntünk, kivel állunk szóba, hiszünk-e neki, vagy hallgatunk-e rá, és megteesszük-e azt, amire kér bennünket, akkor igenis odafigyelünk azokra a jelekre, amelyek elárulják, hogy az illető mennyire „hasonló” és „vonzó” számunkra.

Néha úgy tudjuk elérni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, ha a megfelelő személy kéri meg őket. A kutatások tanúsága szerint más-más emberekre különféleképpen reagálunk.

Az agy másként reagál az ismerősökre

David barátunk megkér, hogy lehetőség szerint szponzoráljuk a futóversenyen, ahol kedvenc jótékonyági egyesületének gyűjt pénzt. Vállaljuk-e a támogatást? Mi van akkor, ha David helyett egy barátja indul a versenyen, akit nem ismerünk? És ha egy vadidegen kér meg ugyanerre? Nagyobb vagy kisebb eséllyel mondunk igent neki?

Mi a helyzet, ha az unokatestvérünk, Frank kér fel a szponzorálásra? És ha olyanok vagyunk Frankkel, mint a tűz és a víz: minden családi összejövetel úgy végződik, hogy összeveszünk a politikán? Nagyobb vagy kisebb eséllyel mondunk igent Franknek?

Tegyük fel, hogy egy kerékpárosklub tagjai vagyunk! Mi a helyzet akkor, ha egyik klubbársunk kér fel szponzornak? Nem ismerjük személyesen, de hasonló az érdeklődésünk – mindketten a biciklis-csapat tagjai vagyunk.

Hogyan befolyásolják a fenti kapcsolatok a hajlandóságunkat arra, hogy eleget tegyünk mások kérésének?

Fenna Krienen kutatást végzett azzal kapcsolatban, hogy az agy másként reagál-e azokra, akiket ismerünk, illetve azokra, akikkel egy véleményen vagyunk. Krienen és csapata azt tapasztalta, hogy ha a résztvevők a barátaikra vagy a rokonaikra – jól ismert személyekre – gondoltak, akkor a mediális prefrontális agykéreg (MPFC) aktivizálódott még akkor is, ha nem sok közös vonás volt bennük. Az MPFC az agynak az a területe, amely az értéket érzékeli, és a szociális viselkedést szabályozza. Ha viszont olyanokra gondoltak a kísérleti alanyok, akiket nem ismertek, akkor ez a rész nem aktivizálódott még akkor sem, ha közös érdeklődési területük volt (hasonlóak voltak).⁴

Úgy tűnik, hogy az agyunk másként reagál az ismerősökre. Az emberek nagyobb valószínűséggel teszik meg azt, amit egy ismerős kér, akkor is, ha más véleményen vannak.

A hasonlóság egyetértéshez vezet

Könnyebben megkedveljük azokat, akikhez hasonlóan érezzük magunkat, vagy akikről úgy gondoljuk, hogy közös a hátterünk vagy az értékeink. Ez még a ruhák szintjén is igaz: kedveljük azokat, akik hozzánk hasonlóan öltöznek.

Gyorsan és nem feltétlenül tudatosan hozzuk meg ezeket a döntéseket. Timothy Wilson *A Strangers to Ourselves* (Idegenek vagyunk magunknak)⁵ című könyvében a tudattalan, „rég” agyunkban zajló folyamatokról ír. Azért „rég” agy, mert réges-rég vette fel a mostani formáját – ugyanolyan, mint a többi emlőse, sőt a hullóké és a két-éltűeké.

A régi agy folyamatosan figyeli a környezetet, hogy nem leselkedik-e ránk veszély. Nem áll közvetlen kapcsolatban a tudatos és gondolkodó részével (az „új” aggyal, amely azért „új”, mert a közel-múltban alakult ki). Ezért sok olyan folyamat és döntés történik a fejünkben, amelynek nem is vagyunk tudatában.

Mások „felmérése” is ilyen folyamat. A régi agy gondoskodik a biztonságunkról, ezért gyorsan elemzi a helyzetet, a környezetet és a minket körülvevő embereket. Ezek után eldönti, hogy az adott szituációban meneküljünk, szexeljünk vagy együnk-e. Durván és primitíven hangzik, de a régi agy már csak ilyen: durva és primitív. Rengeteg információ érkezik be ide, a feldolgozás mégis a másodperc törtrésze alatt lezajlik. Ez úgy lehetséges, hogy a régi agy jelentősen egyszerűsít és általánosít.

Térjünk vissza a szakasz elején említett adománygyűjtő-példához! A régi agy felméri az előadót. Ha hasonló hozzánk, akkor a döntés (ne feledjük, tudattalanul) az lesz, hogy biztonságban vagyunk, és nem kell menekülőre fognunk. Ezért az agy jeleket küld a közép-agyba (ahol az érzelmek feldolgozása zajlik), hogy megbízható az emberünk.

Miután a régi agy feldolgozta az információkat, vagy odafigyelünk az előadóra, vagy semmibe vesszük: kimegyünk a tereméből, vagy álmodozni kezdünk.

A vonzóbb ember meggyőzőbb

Számos kutatásban vizsgálták, hogy milyen előnyökkel jár, ha valakit vonzónak találnak. A szimpatikus embert okosabbnak, nagylelkűbbnek, kedvesebbnek és intelligensebbnek tartják. Ezeket az ítéleteket úgy hozzuk meg, hogy nem is vagyunk tudatában. A vonzóbb emberek nagyobb eséllyel kapnak segítséget is, amikor szorult helyzetbe kerülnek. És könnyebben rá tudnak venni másokat arra, hogy megváltoztassák a véleményüket.

A VONZÓ ARC MATEMATIKAI KÉPLETE

Hatice Gunes egyik tanulmányában a kutatók számos különböző számítást végeztek emberi arcokon. Például megmérték a felső szemhéj és az állcsúcs távolságát, a felső szemhéj és az orrcimpája közötti távolságot stb. Azután összehasonlították az eredményeket az emberek értékelésével, amelyben megadták, hogy mennyire találják vonzónak az adott arcot: a legtöbben ugyanazt jelölték meg vonzónak, és az ilyen emberek arcszerkezetére meghatározott arányok jellemzőek.⁶

Bár a kulturális különbségek és egyes felszínes jellemzők, például a ruházat és a frizura is befolyásolja a véleményünket, úgy tűnik, végső soron matematikai alapon döntjük el, hogy mennyire találunk vonzónak valakit, mégpedig a különböző kultúrákban azonos elvek szerint.

A régi agy állandóan értékeli, hogy mennyire szimpatikusak a velünk kapcsolatba kerülő emberek. Ha a régi agy úgy dönt, hogy vonzó a beszélgetőpartnerünk, akkor jobban odafigyelünk rá, és jobban adunk a szavára.

Michael Efran és E. W. J. Patterson elemezte a kanadai választásokat, és arra a következtetésre jutott, hogy a vonzó jelöltek több mint két és félszer annyi szavazatot kaptak, bár a szavazók 73%-a azt vallotta, a külső megjelenés nem befolyásolta a szavazatukat.⁷

Shelly Chaiken egyik tanulmánya szerint egy prezentációval nagyobb eséllyel egyetért a hallgatóság, ha vonzó előadó áll előttük.⁸ De ebben az is szerepet játszik, hogy az ilyen emberek magabiztosabbak. A vonzerő és az önbizalom kéz a kézben jár. Minél jóképűbb vagy csinosabb valaki, annál magabiztosabb az előadása, a szavai vagy a kérése, és így nagyobb eséllyel tesszük meg azt, amire kér. Ha a vonzó személy még szexuális képzeteket is kelt, akkor tovább fokozódik a hatás. (Erről a 6., „Ösztönök” című fejezetben lesz bővebben szó.)

Azon nem tudunk változtatni, hogy „matematikailag vonzóak” vagyunk-e vagy sem, viszont akárhogy is van, az öltözködésünkkel, a testtartásunkkal, a magabiztosságunkkal és az arckifejezésünkkel teherünk annak érdekében, hogy vonzóbbnak tűnjünk mások sze-

VONJUNK BE EGY CELEBET!

Természetesen nem minden adománygyűjtő tud sztárokat a jótékony célja mellé állítani, és a kereskedők közül sem mindenki engedheti meg magának, hogy hírességgel reklámozzon. Ám ha meg tudunk nyerni egy celebet az ügyünknek, egy pillanatig se habozzunk! Az emberek a legtöbb sztárt a hatalommal, a szépséggel, a gazdagsággal és a státussal azonosítják.

mében. Esetleg megkérhetünk egy ilyen embert, hogy járjon el az ügyünkben.

A szép emberek nagyobb eséllyel érik el, hogy mások megtegyék, amit szeretnének.

✓ **4. stratégia:** Nem mindegy, hogy kitől származik a kérés. Akkor a leghatásosabb, ha egy barátunk, egy vonzó személy vagy egy hozzánk hasonló ember kér meg minket valamire.

KÖTELEZZÜNK LE MÁSOKAT!

Az Egyesült Államokban elterjedt a karácsonyi üdvözlőlapok hagyománya. Az emberek színes képeslapokon kívánnak egymásnak kellemes ünnepeket és boldog új évet. Az egyik évben számos olyan tanácsadónak küldtem üdvözlőlapot, akikkel együtt dolgoztam. Az egyikük még csak néhány hónapja volt a cég munkatársa. Nevezzük Johnnak (nem ez a valódi neve). Nem ismertem túl jól, de azért neki is küldtem egy lapot, ő pedig viszonzta. Rövidesen elment a cégtől, és soha többé nem találkoztunk.

John azonban évről évre újra küldött nekem újévi üdvözlőt, a családjáról szóló hírekkel és fotókkal együtt. Így én is úgy éreztem, hogy illik viszonznom. Több mint 15 éven át küldözgettük egymásnak oda-vissza a képeslapokat, a leveleket és a fotókat, pedig csak futólag, a munkából ismertük egymást.

Ha valakinek ajándékot adunk, még ha csak valami apróságot is (mint egy üdvözlőlap), vagy szívességet teszünk, akkor lekötelve érzik magát, és viszonzni akarja majd, talán mert úgy illik, de leginkább azért, hogy ne érezze úgy, hogy tartozik nekünk. Ez a nagyrészt tudattalan, ugyanakkor nagyon erős késztetés a kölcsönösség elve.

A tudományos elmélet szerint az ajándékok és a szívességek viszonzása azért alakult ki a társadalomban, mert hasznosnak bizo-

nyult a fajfenntartás szempontjából. Ha valaki megosztotta az ételét, a fedelét, a pénzt, ajándékot adott vagy szívességet tett, akkor lekötötte a másikat. Azután amikor később ő szorult segítségre, „behajtott” rajta a tartozást. Ezek a folyamatok együttműködésre ösztönözték a csapat tagjait, és hozzájárultak a csoport növekedéséhez és ahhoz, hogy a hozzá tartozók támogassák egymást. Joseph Henrich szerint a kölcsönösség elve valamennyi kultúrában jelen van.⁹

HOGYAN DUPLÁZZUK MEG AZ ADOMÁNYOKAT?

Robert Cialdini kutatásokat végzett a lekötetés témájában.¹⁰ Adománykérő leveleket küldött amerikai veteránoknak, a címzettek 18%-a küldött vissza pénzt. Amikor azonban a levelek fejlécén feltüntették a címzett nevét és címét is, akkor 35%-ra emelkedett az adakozókedv. Még egy ilyen apró figyelmességtől is, mint a személyes címzés és a megszólítás, lekötelve érezték magukat az emberek.

Nem a pénz számít

Ha meghívunk bennünket vacsorázni és fizetik a számlát, akkor lekötelve érezzük magunkat. Szeretnénk viszonzni a szívességet, hogy megszabaduljunk az érzéstől, hogy adósok maradtunk. De nem feltétlenül kell ugyanabba az étterembe visszahívunk a másikat. Nem kell ugyanolyan drága vagy még drágább helyre invitálnunk. Az ajándék értéke eltérő is lehet, csak az a lényeg, hogy visszaadjuk.

Gyakran elegendő egy apró gesztus is, például ha meghívjuk a másikat egy csésze kávéra. Sőt nem feltétlenül kell pénzért megvá-

sárolható viszonzást sem nyújtani: azzal is megfelelően kiegyenlítjük az „adósságot”, ha elintézzük valamit helyette.

Kölcsönösség az „adós” szemszögéből

Az érzi magát adósnak, akit lekötöztettek. Aki szívességet tesz, az általában jól érzi magát. Én vagyok az, aki szeretne törleszteni, mert úgy érzem, hogy tartozom a másiknak. Az, hogy az ajándék vagy szíveség elég nagy-e ahhoz, hogy megfelelő viszonzást nyújtson, szintén az „adós” megítélésén múlik.

- ✓ 5. stratégia: Mielőtt megpróbáljuk elérni, hogy valaki megtegye azt, amit szeretnénk, tegyünk érte valamit, amitől lekötelezve érzi magát!

VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET, HOGY NEMET MONDJANAK!

Ugyan miért akarnánk bárkit is rávenni, hogy nemet mondjon, amikor valójában el szeretnénk érni nála valamit? Képzeljük el, hogy előadást tartunk a helyi iskolai bizottság előtt a szülői munkaközösség tagjaként, mert szeretnénk bővíteni a játszóteret. A közösség minket választott ki, hogy kicsikarjunk 2000 dollárnyi támogatást az iskolai bizottságtól erre a célra. A gyűlésen azzal sokkoljuk a többi szülőt, hogy 2000 helyett 5000 dollárt kérünk. Az iskolai bizottság tagjai rögtön rávágják: „Szó sem lehet róla, semmi esetre sem tudunk ennyi pénzt kiadni játékokra!” Erre csalódott arcot vágunk, és azt mondjuk: „Ebben az esetben van egy csökkentett, 2000 dolláros tervünk is.” A bizottság látni akarja a csökkentett tervet, és végül úgy sétálunk ki a megbeszélésről, hogy jóváhagyták a 2000 dolláros projektet.

Így működik az engedmény. Amikor az iskolabizottság nemet mondott, és mi elfogadtuk, akkor ezt ajándékként fogták fel. Lekötöztettük őket. Amikor felvetettük a 2000 dolláros, csökkentett terv ötletét, úgy érezték, viszonzásképpen igent kell mondaniuk a kisebb összegre.

Ezt a taktikát néha „visszautasítás, majd visszavonulás” stratégiának is nevezik. A kezdeményező jóval többet kér, mint amit a legtöbben hajlandóak lennének megtenni. Miután visszautasítják, újabb, ezúttal kisebb szívességet kér, így végül pont azt kapja, amire eredetileg vágyott.

Az engedmény is elkötelezettséget vált ki

Robert Cialdini kutatása során leszólított embereket az utcán, és megkérte őket, hogy kísérenek el egy problémás fiatalokból álló csoportot egy egynapos állatkert-látogatásra. A megkérdezetteknek csupán 17%-a mondott igent.¹¹

Más alkalommal először azt kérte az emberektől, hogy heti két órában tartsanak tanácsadást problémás fiataloknak legalább két éven át (ez nagyobb kérés). Erre mindenki nemet mondott. Majd amikor megkérte őket, hogy kísérik el őket az egynapos állatkert-látogatásra, már a megkérdezettek 50%-a felelt igennel. Ez közel háromszor annyi, mint ahányan az első esetben vállalták volna el a dolgot. Így működik az engedmény.

Cialdini egy érdekes mellékhatást is tapasztalt. Az engedményes csoport tagjainak 85%-a tényleg eljött a megbeszél helyre, míg akik csak egy lépcsőben mondtak igent, azoknak csupán a fele. Tehát az engedmény nem csupán arra készítet másokat, hogy könnyebben igent mondjanak, hanem a tevékenység iránti elkötelezettséget is fokozza.

SZÁMÍT A KÉRÉSEK NAGYSÁGRENDJE KÖZTI KÜLÖNBSÉG

Ahhoz, hogy eredményes legyen az engedmény, az első kérdésnek meg kell haladni azt a szintet, amibe az emberek általában belemennek, de az észszerűség határain belül kell lennie. Ha az első kérdés túlmegy minden határon, a második kérdés nem lesz hatásos, hiába veszünk vissza. Ráadásul a második kérdésnek „tisztes-ségesnek” kell lennie.

- ✓ **6. stratégia:** Kérjünk többet, mint amennyit szeretnénk! Ha visszautasítanak, kérjük azt, amit ténylegesen akarunk!

HASZNÁLJUK KI AZ UTÁNZÁS JELENSÉGÉT!

Ha egy kisbaba fölé hajolunk, és nyelvet öltünk rá, ő is ki fogja nyújtani a nyelvecskáját. Ez a jelenség már nagyon korán megfigyelhető, akár már egy hónapos kortól is. Mi köze ennek ahhoz, hogy az emberek megteszik, amit szeretnénk? Az, hogy ez az utánpótlás belénk ivódott, agyunkba kódolt jelensége. Az agykutatás legújabb eredményeiből kiderül, hogyan működik ez a magatartás.

Az agy elülső részén található a premotoros agykéreg nevű terület (a „motoros” arra utal, hogy a mozgással van kapcsolatban). A mozgást előidéző jeleket nem innen, hanem az elsődleges motoros kéregből küldi ki az agy. A premotoros agykéreg a mozgás tervezéséért felelős.

Tegyük fel, hogy fagylalttölcsért fogunk a kezünkben! Észreveszünk, hogy csöpög a fagyi, és úgy gondoljuk, érdemes lenne lenyalni

az olvadó részt, mielőtt bepiszkolja az ingünket. Ha közben fMRI-gépre lennénk kötve, akkor látnánk, hogy a premotoros agykéreg felvillan, miközben arra gondolunk, le kellene nyalni a tölcsért, majd az elsődleges motoros agykéreg területe élénkülne meg, miközben megmozdítjuk a kezünket.

Most jön az érdekes rész! Tegyük fel, hogy nem a mi fagyink csöpög, hanem a barátunké. Amikor azt látjuk, hogy felemeli a kezét, és lenyalja a fagyit, ugyanazoknak a neuronoknak egy csoportja ugyanúgy impulzusokat ad le az agy premotoros kérgében. Elég, ha szemtanúi vagyunk, amint mások elvégeznek egy tevékenységet, és máris úgy lép működésbe az idegsejtek egy része, mintha mi magunk végeznénk a tevékenységet. Az idegsejteknek ezt a csoportját „tükroneuronoknak” nevezzük.

A legújabb elméletek szerint a tükroneuronok felelősek az empátia érzéséért is. Segítségükkel átéljük mások érzéseit, így mélyen és szó szerint átérezzük a helyzetüket.

MUTASSUNK PÉLDÁT!

Az egyik módszer arra, hogy elérjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, a példamutatás. Egyszer valaki elmesélte, hogyan vette rá a szobatársait, hogy kitakarítsák az albérletet: miközben beszélgettek valamiről, elkezdett takarítani. Azután elkezdte az egyik szobatárs kezébe adni a széthagyott holmikat, és egy intéssel vagy bólintással jelezte, hogy rakja a helyére. A szobatárs habozás nélkül utánozta a viselkedését, és a végén ő is bekapcsolódott a takarításba.

- ✓ **7. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyenek valamit, először mi tegyük meg (mert úgyis utánozni fognak).

UTÁNOZZUK A TESTBESZÉDET AZ ÖSSZHANG ÉRDEKÉBEN!

Figyeljük meg az embereket beszélgetés közben! Hamarosan észrevehetjük, hogy idővel utánozni kezdik egymás testbeszédét. Ha az egyik beszélgetőtárs előredől, akkor a partnere is. Ha az egyikük megérinti a saját arcát, akkor a másik is.

Tanya Chartrand kísérletében megkérte a résztvevőket, hogy üljenek le és beszélgessenek valakivel (egy beépített emberrel, akiről ők ezt nem tudták). Ő egy adott terv szerint különféle gesztusokat és mozdulatokat tett. Néhányuknak azt mondták, hogy sokat mosolyogjanak, másoknak azt, hogy érintsék meg az arcukat, megint másoknak azt, hogy rázzák a lábukat. A vizsgálat résztvevői – nem tudatosan – utánozni kezdték a beszélgetőtársukat. Némelyik viselkedést nagyobb arányban, mint a többit: az arc megérintése 20%-kal emelkedett, míg a lábrázás 50%-kal.¹²

Egy másik kísérletben Chartrand és kollégája, John Bargh két csoportba osztotta a résztvevőket: az egyik csoportban a beépített ember utánozta a résztvevő mozdulatait, a másikban nem. A beszélgetés után a résztvevőket megkérdezték, mennyire volt szimpatikus a partnerük, és szerintük jól ment-e a társalgás. Az a csoport, amelyben a beépített ember utánozta a résztvevőt, magasabbra értékelte a partnert és a társalgást is.

A fejezet korábbi részében szó volt arról, hogy nagyobb eséllyel tudunk olyanokat meggyőzni, akik úgy érzik, hasonlóak vagyunk hozzájuk. Ha megpróbáljuk elérni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor utánozzuk a testhelyzetüket és az arckifejezésüket beszélgetés közben! Ez megteremti az összhangot, a hasonlóság és a rokonszenv érzését kelti a partnerünkben.

Mindezek hatására nagyobb eséllyel teszi meg azt, amit elvárunk tőle.

- ✓ 8. stratégia: Utánozzuk beszélgetőpartnerünk testhelyzetét és gesztusait, hogy összhangba kerüljünk! Ezáltal kapcsolat alakul ki köztünk, és nagyobb eséllyel megteszi, amit kérünk tőle.

AZ ÉRZÉSEKET IS ÁTVESSZÜK

Az arckifejezésünk és a testbeszédünk nemcsak arról tanúskodik és azt befolyásolja, hogyan reagálnak mások ránk és az üzenetünkre, hanem az érzéseikre is hatással van.

Figyeltünk már valakit mozizás vagy tévézés közben? Vagy mi közben egy barátja történetét hallgatja? Ha kipróbáljuk, látni fogjuk, hogy a néző visszatükrözi annak az arckifejezését, sőt testbeszédét, akire figyel.

AZ ÉRZÉSEK RAGÁLYOSAK

Az érzések úgy tudnak végigsöpörni egy csoporton, mint a nátha vagy az influenza, csak sokkal gyorsabban. Ha számításba vesszük a csordaszellemet, az utánpótlást és a mimikrit, akkor már kezdjük kapiskálni, hogy miként lehet észrevenni, felismerni és felkelteni mások érzéseit. Elaine Hatfield tanulmányai során arra jutott, hogy ha egy üzenet vagy ötlet érzelmeket hordoz, és szárnyra kap egy csoporton belül, akkor érzelmi járvány tör ki, és az ötlet, az érzés vagy a tevékenység vírusszerűen terjedni kezd.¹³

Az emberek utánozzák azt, amit látnak. Ha mosolygunk, akkor a környezetünk is hajlamos mosolyra fakadni. Ha kirobbanó formában vagyunk, mások is energikusabbá válnak. Ezért, ha hatásos be-

szédet akarunk tartani, oda kell figyelnünk a testbeszédünkre, a hangunkra és a téma iránti lelkesedésünkre. Szavaink, hanghordozásunk és testbeszédünk tükrözik gondolatainkat és érzéseinket, és ezeket átveszi és megérzi a hallgatóságunk.

- ✓ **9. stratégia:** Ha megkérünk valakit valamire, mutassuk meg, hogy lelkesedünk a téma iránt!

TERJEDJÜNK ÚGY, MINT EGY VÍRUS!

A könyvben sok szó esik arról, hogyan érhetjük el egy vagy néhány embernél, hogy megtegyék, amit szeretnénk; hogyan érhetjük meg, hogy mi motiválja az embereket, és hogy szánjuk rá az időt arra, hogy rávegyük őket valamire. De mi van akkor, ha sok – mondjuk, több száz, több ezer vagy még annál is több – embert szeretnénk rábírnival valamire? Folytattak pszichológiai kutatásokat ezzel kapcsolatban is.

Az egyik módszer, ha elérjük, hogy az ötletünk vagy az üzenetünk „virális” legyen. Az Urban Dictionary definíciója szerint ez „egy olyan kép, videó vagy link, amely gyorsan terjed a népszerűségben belül azáltal, hogy gyakran megosztják bizonyos számú személyl”.¹⁴ Ha valami virálisan terjed, akkor egy idő után megjelenik a csordaszellem, amiről a fejezet korábbi részében olvashattunk. Ha az ötletünk vagy az üzenetünk így terjed, akkor egyre többen csatlakozni akarnak, és azt szeretnék tenni, amit a többiek.

A *The Dragonfly Effect* (Szitakötőhatás)¹⁵ című könyvben Jennifer Aaker és Andy Smith elmeséli egy fiatalember, Sameer történetét. Sameernek csontvelő-átültetésre volt szüksége, de nem találtak neki megfelelő donort, így a barátai és kollégái nekiláttak keresni egyet. Az volt a céljuk, hogy három hét alatt rávegyenek 20 ezer indiait, hogy regisztráljanak a csontvelőjegyzékbe. Úgy számoltak,

ennyi emberre lesz szükség ahhoz, hogy akadjon köztük megfelelő donor. Felhasználták a technológia vívmányait a toborzáshoz, és végül elérték a céljukat.

Miért van az, hogy néhány ötlet és felhívás virálisan terjed, míg mások nem?

Mi terjed virálisan?

Jonah Berger a *The New York Times* cikkeit elemezte abból a szempontból, hogy melyek terjedtek virálisan, és melyek nem. Több mint 7000 írást nézett át három hónap alatt.¹⁶ Azt a következtetést vont le, hogy a virálisan terjedő üzenet legfontosabb ismérve, hogy erős érzelmi reakciót vált ki. A lista élén olyan üzenetek álltak, amelyek erős pozitív emóciókat, például áhítatot ébresztettek az olvasóban, de rögtön a második helyen olyanok, amelyek erős negatív érzelmet, például dühöt vagy szorongást okoztak.

A *The Dragonfly Effect* című könyvben Aaker és Smith kiegészítette ezt az elemzést. Az érzelmeken túl azok az üzenetek terjednek virálisan és járulnak hozzá, hogy az emberek megtegyenek valamit, amelyek az üzenet mögött álló személy és vállalat lelkesedését és elkötelezettségét közvetítik, és amelyek egy történetet mesélnek el (ezeknek a hatásával kapcsolatban lásd a 4., „A történetek hatalma” című fejezetet).

- ✓ **10. stratégia:** Ha azt szeretnénk, hogy virálisan terjedjen az üzenetünk, találjuk erős érzelmekkel, lelkesedéssel és egy jó történettel az ötletet vagy a felhívást!

A KÖTŐDÉS TUDOMÁNYA

Mi a közös a tűzoltózenekarban, egy egyetemi futballmeccs szurkolóiban és a templomban imádkozó hívekben? Az, hogy „szinkronban”, összehangoltan tevékenykednek.

Az antropológusokat régóta érdeklik az egyes kultúrák rituáléi, például a dobolás, a táncolás és az ének. Scott Wiltermuth és Chip Heath kísérletsorozatában megpróbálta feltárni, hogy befolyásolja-e az emberek együttműködését az összehangolt tevékenykedés, és ha igen, miként. Résztevők csoportjain tesztelték az egy ritmusra járás, a saját ritmusban járás, a közös éneklés és egyéb mozdulatok különféle kombinációit.¹⁷

Azt tapasztalták, hogy az összehangolva cselekvő emberek a későbbi feladatok során jobban együttműködtek és nagyobb eséllyel voltak hajlandók személyes áldozatokat hozni a csoport javára. Az összehangolt tevékenység azt jelenti, hogy többen egyszerre, egymás közelében ugyanazt tesszük. A közös tánc, a tajcsi, a jóga, az éneklés, a tapsolás és a kántálás mind-mind jó példa erre.

Wiltermuth és Heath kutatása azt is feltárta, hogy nem csak akkor leszünk együttműködőbbek, ha jó érzésünk van magával a csoporttal vagy a csoport tevékenységével kapcsolatban. Úgy tűnik, már az összehangolt tevékenység is erősíti a tagok közötti kötődést.

A nevetés összeköt

Naponta hányszor hallunk kacagást? A nevetés olyan elterjedt, hogy nem is gondolkodunk azon, mire jó vagy miért csináljuk.

Nincs olyan sok kutatás a nevetésről, mint ahogyan gondolnánk. De néhányan azért rászánták az időt a vizsgálatára. Robert Provine agykutató arra a következtetésre jutott, hogy a nevetés egy ösztönös (nem tanult) viselkedésforma, amely társas kötődést alakít ki.¹⁸

A KÖTŐDÉS HORMONJA

De pontosan miért is alakul ki kötődés azok között, akik együtt nevetnek, tapsolnak vagy énekelnek?

Az ok az oxitocin nevű hormonban keresendő, amely bizonyos időközönként mindnyájunk szervezetében termelődik (bár a nőknél aktívabban). Az oxitocinkiválasztás legismertebb oka a gyerekszülés és a szoptatás, de az érzelmekhez is van köze: a szülő nő szervezetében megjelenő hormon felelős az anya gyermeke iránti kötődéséért is. A szülésen kívül más esetekben is termelődik ilyen hormon.

A *The Moral Molecule* (Az erkölcsös molekula)¹⁹ című könyvében Paul Zak beszámol arról a vizsgálatról, amelynek eredménye szerint a csoportos tevékenységet végzők oxitocinszintje megemelkedik. Ez megmagyarázza, hogy miért alakul ki kötődés az ilyen jellegű tevékenységek hatására.

Ha oxitocin szabadul fel, előnt minket a szeretet, a gyöngédség, az empátia és a bizalom érzése. Úgy érezzük, hogy összetartozunk. Akiknek a szervezete nem termel ilyen hormont, azok hajlamosak arra, hogy szociopatává, pszichopatává vagy narcisztikussá váljanak.

Ha megölelünk valakit, simogatunk egy macskát vagy kutyát, akkor a szervezetünk oxitocint szabadít fel. Valójában a kutatások tanúsága szerint ilyenkor nemcsak a mi hormonszintünk emelkedik, hanem a kutyáé is.

Úgy is tekinthetünk az oxitocinra, mint törzsi hormonra. Néhány kutatás szerint összefüggésben van azzal, hogy az ember egy csoport vagy törzs tagjának érzi magát, és gyanúsnak talál másokat a csoporton vagy a törzsen kívül.

A NEVETÉS TITKA

Robert Provine sok órán át figyelte, hogy mikor és miért nevetnek az emberek. Csapatával 1200 embert vizsgált, amint különböző helyeken spontánul nevettek. Feljegyezték a nemet, a szituációt, a beszélőt, a hallgatót és a szöveggörnyezetet. Íme az eredményeik összefoglalása:

- A nevetés univerzális: minden kultúra minden képviselője szokott nevetni.
- A nevetés ösztönös: nem megy parancsra – ha megpróbáljuk, hamisan cseng.
- A nevetés kommunikáció része: ritkán nevetünk, amikor egyedül vagyunk; harmincszor gyakrabban tesszük társaságban.
- A nevetés ragadós: ha másokat nevetni hallunk, előbb mosolygunk, majd magunk is nevetni kezdünk.
- A nevetés korán megjelenik a kisbabáknál, körülbelül 4 hónapos korban.
- A nevetés nem a humorról szól: Provine több mint 2000 esetben figyelt meg természetesen előforduló nevetést, és a legtöbb nem a „humor”, például vicceselés eredményeként csendült fel. A legtöbb nevetés ilyesfajta mondatok után hangzott el: „Helló, John, hol jártál?” vagy „Itt jön Mary”, vagy „Hogy sikerült a teszt?”. Az ilyen szöveggörnyezetben a nevetés társas kötődést hív életre, és csupán 20%-ban ered viccekből.
- Ritkán nevetünk mondat közepén, a kacagás általában a végén csendül fel.
- Legtöbbször a beszélő nevet, kétszer olyan gyakran, mint a hallgató.

- A nők több mint kétszer annyit nevetnek, mint a férfiak.
- A nevetés jelzi a társadalmi státust. Minél magasabb helyet foglal el valaki egy csoport hierarchiáján belül, annál kevesebbet nevet.

- ✓ 11. stratégia: Ahhoz, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, először alakítsunk ki kötődést a csoporton belül a nevetés vagy az összehangolt tevékenység segítségével!

ÖSSZEHANGOLT TEVÉKENYSÉG KELL A BOLDOGSÁGHOZ

Jonathan Haidt pszichológus egyik cikkében²⁰ még messzebbre megy: azt állítja, hogy az összehangolt tevékenység fokozza a kötődést, ezáltal hozzájárul a csoport fennmaradásához. Szerinte a boldogság egy bizonyos típusát csakis összehangolt tevékenységgel lehet elérni, például sokan szeretnek zenekarban játszani, kórusban énekelni vagy akár templomba járni.

HOGYAN NYERJÜK EL AZ EMBEREK BIZALMÁT?

Aki megbízik bennünk, az nagyobb eséllyel teszi meg, amit szeretnénk. De hogyan férközhetünk a bizalmába?

Igazából nagyon könnyű elérni. Mindössze annyit kell tennünk, hogy felszabadítunk benne egy adag oxitocint. Rendben, de hogyan? Az a legegyszerűbb módszer, ha megmutatjuk, hogy mi magunk

megbízunk benne. Ha olyan gesztust teszünk, amivel bizalmat mutatunk a másik iránt, akkor nagyobb eséllyel bízunk meg bennünk ő is.

Sokféleképpen kifejezhetjük a bizalmunkat. Íme néhány példa:

- Kérjük meg, hogy hajtson végre egy fontos feladatot, amelyet általában magunk szoktunk elvégezni! És ne ellenőrizgessük közben!
- Adjuk oda valakinek a lakásunk kulcsát, és kérjük meg, hogy távollétünkben gondozza a házi kedvenceinket és a szobanövényeinket!
- Adjuk kölcsön az autónkat!
- Kérjük meg egy munkatársunkat, hogy tartson prezentációt egy fontos megbeszélésen!

Ha a tetteinkkel jelezzük valakinek, hogy bízunk benne, akkor oxitocin szabadul fel a szervezetében, és ennek hatására ő is nagyobb eséllyel bízunk meg bennünk.

- ✓ **12. stratégia:** Ha el akarjuk nyerni az emberek bizalmát, akkor először mutassuk meg, hogy megbízunk bennük. Ha ők is így érznek, akkor nagyobb eséllyel teszik meg, amire kérjük őket.

HANGOLJUK ÖSSZE A HALLGATÓK AGYÁT A BESZÉLŐÉVEL!

Szívésséget akarunk kérni az egyik kollégánktól. Szeretnénk, ha velünk dolgozna egy projekten, bár ez pluszmunkát jelent a számára. Hogyan közelítsünk a kérdéshez, hogy nagyobb eséllyel mondjon igent? Személyesen látogassunk el az irodájába? Vagy jobb, ha emailt küldünk?

A legtöbb kommunikációs szakértő valószínűleg azt mondaná, hogy menjünk el és beszéljünk vele. Mindannyian tudjuk, hogy a személyes beszélgetés hatásosabb, mint az email. Ha élőben találkozunk, akkor ki tudunk találni valamit, amin együtt nevetünk, és ez kötődést hoz létre. A partnerünk olvashat a testbeszédünkől is (ami lehet jó és rossz is, attól függően, milyen jól kommunikálunk a gesztusainkkal). De ennél többről van szó. A hangunk segítségével is kapcsolatot alakítunk ki.

Miközben valakit hallgatunk, az agyunk elkezd a beszélőre hangolódni. Greg Stephens fMRI-gépbe fektette a résztvevőket, és mások beszédét játszotta le nekik felvételtől. Azt tapasztalta, hogy a hallgató agyi mintázata idővel – némi késéssel, ami megfelel annak az időtartamnak, amennyi a kommunikációhoz szükséges – utánozni vagy tükrözni kezdi a beszélőt. A hallgató és a beszélő számos különböző agyi területe összehangolódik. A kísérlet résztvevői idegen nyelvű beszédet is hallgattak, ekkor nem kapcsolódtak rá a másokra.²¹

Stephens vizsgálatában minél jobban ráhangolódott a hallgató agya a beszélőre, annál jobban megértette az ötleteit és az üzenetét. És miközben a kutató megfigyelte, az agy mely részei aktivizálódnak, észrevette, hogy az előrejelzéssel és a várakozásokkal kapcsolatos agyi területek kivilágosodnak. Minél aktívabbak voltak ezek a területek, annál sikeresebb volt a kommunikáció.

A társas érintkezéshez kötődő agyi területek is összehangolódtak. A sikeres kommunikáció szempontjából nélkülözhetetlen szociális információt feldolgozó részek aktívak voltak, többek között a mások hitének, vágyainak és céljainak felismerésére specializálódott területek is.

Jobban hat ránk mások hangja, mint egy üzenet elolvasása. Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor jó, ha beszélünk velük, még ha nem is találkozunk személyesen.

- ✓ 13. stratégia: Ahhoz, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, hangoljuk össze közvetlenül az agyukat a miénkkel! Ennek feltétele, hogy hallják a hangunkat.

MIKOR MŰKÖDIK A VERSENY, ÉS MIKOR NEM?

Biztosra vesszük, hogy a versenyhelyzet motiválja az embereket, és ez olykor tényleg így van. A kutatások szerint azonban nem minden szituációban.

A versenyhelyzet a férfiakat motiválja, de a nőket nem

Számos vizsgálat nemi megoszlást mutatott ki a fiúk és a lányok, illetve a férfiak és a nők közti versengésben.²² A versenyhelyzet gyakran fokozza a fiúk és a férfiak teljesítményét (amennyiben nincs túl sok versenytárs – lásd a következő szakaszban), de nem mindig javítja a lányokét és a nőkéit. Ha nők vagy lányok versenyeznek egymás közt, akkor néha megfigyelhető némi teljesítménynövekedés, de ez általában nem jelentős mértékű. Viszont ha nők mérkőznek meg férfiakkal vagy lányok fiúkkal, akkor a nők és a lányok teljesítményére gyakran nem hat ösztönzőleg a versenyhelyzet.

A kevesebb több

Stephen Garcia és Avishalom Tor kutatásai szerint sokat számít, hogy egy vizsgán, például a központi felsőoktatási felvételin, hányan vannak a teremben. A két kutató először a népes teremben írt teszttered-

ményeket hasonlította össze azokéval, akik csak kevés társukkal voltak a teremben. Az eredményeket súlyozták, hogy az egyes régiókban az oktatásra fordított összeg és az egyéb tényezők ne torzítsanak. A tesztet kisebb létszámú teremben megírók jobb eredményt értek el.²³

Garcia és Tor azt az elméletet állította fel, hogy ha kevesebb a versenytárs, akkor úgy érezzük (talán nem is tudatosan), hogy van esélyünk az élre törni, ezért jobban igyekszünk. Ráadásul ha több a versenytárs, akkor nehezebb megítélni, hol állunk a rangsorban, ezért kevésbé érzünk késztetést, hogy megpróbáljuk a legjobb eredményt elérni. Ezt *N*-hatásnak nevezték el, ahol az *N* a matematikai természetes számok halmazára utal.

10 vagy 100 versenytárs?

Garcia és Tor ezután úgy döntött, hogy laboratóriumi körülmények között is kipróbálják az elméletüket. Diákokat kértek meg arra, hogy töltsenek ki egy rövid kvízt, mégpedig a lehető leggyorsabban. Azt ígérték nekik, hogy a legjobb eredményt elérő 20% 5 dollárt kap.

Mindkét csoport tagjai magukban voltak a teremben, ám az *A* csoport tagjainak azt mondták, hogy 10 másik diákkal versenyeznek, a *B* csoport tagjainak viszont azt, hogy 100-zal. Az *A* csoport tagjai jóval gyorsabban kitöltötték a kvízt, mint a *B* csoport résztvevői.

Ha azt akarjuk, hogy férfiak tegyenek meg valamit, amit szeretnénk, akkor próbáljuk versenyhelyzetbe hozni őket néhány másik férfival. Ha viszont nőktől várunk valamit, felejtjük el a versenyztetést – főleg férfiakkal.

- ✓ 14. stratégia: Csak kevés (10-nél kevesebb) embert hozunk egymással versenyhelyzetbe!
- ✓ 15. stratégia: Ne versenyeztessünk egymással férfiakat és nőket!

AZ EMBEREK A VEZETŐT KÖVETIK

Az elmúlt 15 év pszichológiai kutatásai feltárták, hogy tudattalanul dolgozzuk fel az információkat, és nagyon gyorsan (egy másodperc alatt vagy még annál is gyorsabban) hozunk tudattalan döntéseket másokat illetően. Ha azt akarjuk, hogy a többiek megtegyék, amit mondunk, akkor el kell érünk, hogy tudat alatt vezetőjüknek ismerjenek el minket. Sok mindent tehetünk annak érdekében, hogy vezetőként tekintsenek ránk.

Az emberek azt követik, akivel azonosulnak

Az 1960-as évek elején Stanley Milgram kutatásokat végzett az engedelmeskedés pszichológiájáról. A vizsgálat résztvevőit a tanulással és a büntetéssel kapcsolatos kísérlet során arra kérték, hogy áramütéssel büntessék a másik szobában helyet foglaló személyt, ha hibás választ ad egy kérdésre. Valójában a másik beépített ember volt, és nem is kapott áramütést.

A résztvevőket arra kérték, hogy minden alkalommal növeljék az áramütés erősségét, amikor a „tanuló” újra hibázik. A résztvevők nem látták a másikat, de hallották a hangját minden áramütés után. A feszültség növelésével párhuzamosan a „tanuló” egyre hangosabban kiáltott fel, míg végül azt kiabálta: „Hagyja abba, kérem, hagyja abba!”. Végül a legmagasabb feszültség elérésekor a másik elnémult, mintha meghalt vagy elájult volna.²⁴

Milgram azt próbálta megérteni, hogy mennyivel lépik túl az emberek a saját erkölcsi normáikat, ha egy tekintéllyel rendelkező személy azt mondja nekik, hogy fájdalmat kell okozniuk valaki másnak. A kísérletek kezdete előtt Milgram megkérdezte a kísérlet színhelyén, a Yale Egyetemen dolgozó kollégáit, doktori és pszichológia szakos hallgatókat, hogy szerintük hányan kapcsolják majd maxi-

ETIKAI AGGÁLYOK

Stanley Milgram vizsgálatai felzúdulást keltettek a pszichológiai kísérletek etikai vonatkozásaival kapcsolatban. Milgram tesztjének néhány résztvevője évekkel később hosszú távú pszichikai problémákról számolt be („Miféle ember vagyok én, hogy képes vagyok másokat áramütéssel sújtani?”). Azóta a legtöbb országban bizonyos szabályoknak kell megfelelniük a pszichológiai kísérleteknek, hogy ne okozhassanak károsodást a résztvevőkben.

mális feszültségre a gépet (a kezdetitől 30 fokozattal magasabbra), ha egy fehér köpenybe bújt, tekintélyt sugárzó személy ezt mondja nekik. A megkérdezettek átlagosan 1-2%-ra tippeltek. A kísérlet során ezzel szemben a résztvevők 67%-a felkapcsolt a maximumra, pedig a kísérlet (feltételezett) alanya a másik szobából kérte, hogy hagyja abba.

Az 1960-as évek óta a legtöbb pszichológus úgy hivatkozik erre a kísérletre, mint a tekintélynek való engedelmeskedés példájára. 2012-ben Alexander Haslam és Stephen Reicher újraelemezte a vizsgálat adatait, és azt állítja, hogy nem annyira az engedelmeskedésről van szó, hanem arról, hogy melyik csoporttal azonosul az ember. Akik a tanulóval azonosultak, azok nem voltak hajlandóak áramütést adni, viszont akik a kísérletvezetővel, azok nagyobb eséllyel belementek.²⁵

Ha azonosulunk egy csoporttal, akkor sokkal inkább hajlandóak leszünk az ott uralkodó hitet és cselekedeteket követni, és sokkal nagyobb eséllyel megyünk a vezető után. A domináns vezér és a csoporttal azonosuló személy kombinációja nagyban megkönnyíti, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

Mielőtt szívességet kérünk valakitől, vonjuk be olyan tevékenységbe, amely hatására azonosul azzal a csoporttal, amelyhez tartozunk! Alkalmazhatjuk például a fejezet korábbi részeiben említett, kötődést elősegítő technikákat. Amint a csoport tagjai között kötődés jön létre, és csoportnak érzik magukat, erősítsük meg vezetői szerepünket az alábbi technikák alkalmazásával!

A testbeszédünk utaljon vezetőre!

Hannah tájékoztatni akarja a csapatát egy új munkafolyamat bevezetéséről, ezért összehívja őket egy megbeszélésre. Fontos, hogy magukévá tegyék az új eszméket, ezért feszülten várja a csoport reakcióját.

A megbeszélés kezdetén az asztal mögött áll, előrejtett vállal és lesütött szemmel. Amikor beszélni kezd, röviden felpillant, majd a laptopjára szegezi a tekintetét, és összefonja a karját. Lehet, hogy nincs tudatában, mégis azt az üzenetet közvetíti, hogy nagyon ideges. Nem árad belőle az önbizalom.

A járásunk, az állásunk, az arckifejezésünk, a szemkontaktus vagy annak hiánya árulkodik az idegességünkről, az önbizalmunkról, az

FIGYELJÜNK ODA A TESTTARTÁSUNKRA!

Nézzünk szembe azzal vagy azokkal, akikkel beszélünk, álljunk stabilan, osszuk el egyenlően a testsúlyunkat a két lábunkra, nézzünk a beszélgetőtársunk szemébe, vegyünk egy mély levegőt, és csak ezután kezdjünk beszélni! Az lesz az érzésünk, hogy túl sok idő telt el, mielőtt megszólaltunk volna, de a hallgatók másként látják.

izgatottságunkról és sok egyébéről. Döntsük el, milyen benyomást szeretnénk kelteni, majd gondoljuk át, a testbeszédünk megfelel-e ennek. Az emberek erős vezetőt akarnak: ha a testbeszédünk önbizalomról tanúskodik, akkor a hallgatóságunk örömmel követ minket.

Az első benyomáson túl az emberek a beszélgetés további részében is tudattalanul értelmezik a testbeszédünket, és reagálnak is rá.

Ügyeljünk rá, hogy milyen szögben állunk!

Ha tekintélyt és önbizalmat szeretnénk sugározni, akkor álljunk szemtől szembe az emberekkel; ha együttműködést, akkor kissé elfordulva! Ne legyenek akadályok köztünk és a beszélgetőtársaink között! Az embereknek látniuk kell az egész testünket ahhoz, hogy megbízzanak bennünk. A testünk megmutatása bizalmat, önbizalmat és tekintélyt fejez ki.

Figyeljünk oda a fejtartásra!

Ha négy szemközt beszélgetünk valakivel, akkor a fejünk oldalra bilentésével érdeklődést fejezünk ki a mondanója iránt, ugyanakkor ez a behódolás jele is lehet. Ha tekintélyt és önbizalmat szeretnénk árasztani, akkor tartsuk egyenesen a fejünket!

Álljunk stabilan!

Ha szilárdan állunk, két lábunkon egyenlően elosztott súllyal, azzal magabiztosságot sugallunk. Aláássza az önbizalmunkat és a tekintélyünket, ha egyik lábunkra helyezzük a testsúlyt, vagy nekitámaszkodunk valaminek, például egy asztalnak vagy székeknek.

Ne izegjünk-mozogjunk!

Nemrég kiváló előadókkal együtt volt alkalmam beszédet tartani egy konferencián. Az egyik olyan férfi állt a pódiumra, akinek már nagyon vártam az előadását. Közismert szakember a területén, de még soha nem hallottam előben beszélni.

Nagyon jó volt az előadása, de nem tudtam rá koncentrálni, mert végig ismételtetett egy apró mozdulatot. Előrelépett az egyik lábával, majd visszalépett a másikkal, mintha egy kis tánc lépést próbálgatna a végtelenségig. Ez nagyon elvonta a figyelmet a mondanivalójáról.

Az ilyesfajta kényszermozgás számtalan formában jelenhet meg. Van, aki a kulcscsomót csörgeti a zsebében, vagy dobog a lábával vagy az ujjával. Árulkodik az idegességünkről, az unalmunkról vagy a türelmetlenségünkről. Aki izeg-mozog, az nem vezetőt jelenít meg!

Legyünk úrrá az idegességen!

Előfordul, hogy idegesek vagyunk attól, hogy meg kell kérnünk valakit valamire. Egy kis feszültség nem árt, mert gondoskodik az éberségünkről és az élénkségünkről, de a túlzott idegesség ártalmas. Egyrészt ragadós, másrészt megrendíti az önbizalmunkat és a vezetői pozíciónkat.

Az izmokat kétirányú visszacsatolási hurok köti össze az érzelmekkel, testünk tükrözi az érzelmeinket. Például ha szomorkodunk, leengedjük a vállunkat, meggörnyedünk, és legörbül a szánk. De tudjuk-e, hogy ez visszafelé is működik? Ha kihúzzuk magunkat és mosolygunk, a hangulatunk is jobb lesz. Pablo Briñol kutatásaiból kiderül, hogy ha az ember magabiztos pózt vesz fel, akkor annak is éri magát.²⁶

Mielőtt olyan beszélgetést kezdeményezünk, amely során megkérünk valakit valamire, menjünk ki egy másik terembe vagy a fo-

lyosóra, és dolgozzunk a tartásunkon! Lélegezzünk mélyen, húzzuk ki magunkat, és tartsuk egyenesen a fejünket!

Ha felvesszük ezt a magabiztos pozíciót, akkor az önbizalmunk is megnő.

- ✓ **16. stratégia:** Az emberek nagyobb eséllyel tesznek eleget a kérésünknek, ha vezetőnek tekintenek minket. Mindehhez önbizalmat kell sugározni a testtartásunk segítségével.

MIRŐL ÁRULKODIK A KEZÜNK?

Láttunk már magunkról olyan videófelvételt, amelyen beszélgetünk valakivel? Ha készülne rólunk, akkor vajon miről árulkodna a testbeszédünk?

Figyeljük meg, hogyan beszélnek és gesztikulálnak az emberek! Van, akinek a mozdulatai összhangban vannak a szavaival. Egyesek túlzó gesztusokat tesznek, amelyek elvonják a figyelmet a beszédünkről, míg mások egyáltalán nem használják a kezüket. Akármelyik táborhoz tartozunk is, fontos, hogy odafigyeljünk a gesztusainkra, és esetleg újakat is begyakoroljunk.²⁷

Ha egyáltalán nem mozdulunk, az érdektelenséget sugall. Ügyeljünk rá, hogy a beszélgetőtársunk lássa a kezünket! Ha elrejtjük, akkor kevésbé bíznak meg bennünk.

- A felfelé fordított nyitott tenyér azt jelenti, hogy valamit kérünk a közönségtől.
- A 45 fokos szögben elfordított nyitott tenyér arra utal, hogy őszinték és nyitottak vagyunk.
- A lefelé fordított nyitott tenyér arról árulkodik, hogy biztosak vagyunk a dolgunkban.

- A 90 fokos szögben egymás felé fordított tenyerek azt jelentik, hogy magabiztosak vagyunk, és értünk ahhoz, amiről beszélünk.
- Ha a kezünkkel megérintjük az arcunkat, hajunkat vagy nyakunkat, akkor idegesnek vagy puhatolódzónak fogunk tűnni, csakúgy, mint ha magunk előtt összefonjuk a kezünket.
- A csípőre tett kéz agresszivitást fejez ki. Van, amikor hasznos is lehet, például egy alku során, de gondoljuk meg kétszer, mielőtt alkalmazzuk!

A GESZTUSOK KULTURÁLIS JELENTÉST HORDOZHATNAK

Néhány évvel ezelőtt Portugáliában, Lisszabonban adtam elő egy konferencián. Először jártam ott, és teljesen megkedveltem a népszerű édességet, a Pastel de Belémet. Amikor az egyik reggel elmentem egy pékségbe, rendeltem belőle kettőt: feltartottam a mutató- és a középső ujjamat, ahogyan az Egyesült Államokban a „győzelmet” vagy a „békét” szokták jelezni. A pultos erre betett három süteményt a dobozba. Később tudtam meg, hogy a hüvelyk- és a mutatóujjamat kellett volna feltartanom, ha kettőt akarok mutatni. Bár a hüvelykujjamat nem tartottam fel, a pultos mégis azt gondolta, hogy hármát mutatok.

Szerencsére mindössze annyi galibát okoztam, hogy eggyel több süteményt rendeltem. Számos kézmozdulat nem univerzális érvényű. Ha ismeretlen ország vagy kultúra képviselőihez beszélünk, időben nézzünk utána, hogy mely gesztusok lehetnek félreérthetőek, érthetetlenek vagy sértőek!

Időnként belefér, hogy fontos mondanivalónk alátámasztására a testünk körvonalából kilépő kézmozdulatokat tegyünk. Például, ha a vállalat nagy léptékű változásáról beszélünk, akkor érthető, hogy szélesen gesztikulálunk. De ha minden kézmozdulatunk ilyen túlzó, akkor azt a benyomást keltjük, hogy szét vagyunk esve.

- ✓ 17. stratégia: Akkor leszünk meggyőzőek, ha a kézmozdulataink összhangban vannak a szavainkkal.

AZ ARCUNK ÉS A SZEMÜNK IS BESZÉL

Az agyban külön terület szolgálja az arcokról érkező ingerek feldolgozását. Ez a fuziform arcérzékeny terület (fusiform facial area, FFA). Az FFA az agy érzelmi része. Az arcunk fontos érzelmi információkat közvetít azok felé, akikkel beszélgetünk. A mimikánk és a szemmozgásaink is hozzájárulnak az üzenethez.

Önkéntelen arckifejezések

Megfigyeltük valaha alaposan a televíziós hírolvasókat? Mindig látható egy halvány mosoly az arcukon, még akkor is, ha rossz vagy szomorú híreket jelentenek be. Sokat kell gyakorolni, amíg valamennyire ösztönössé válik.

Próbáljuk ki az alábbi gyakorlatot! Fogalmazzunk meg néhány mondatot, amit elmondunk, ha valakit megkérünk valamire. Tanuljuk is meg, hogy ne kelljen belenézni a jegyzeteinkbe, amikor fel akarjuk idézni. Ezután álljunk a tükör elé, és mondjuk el a szövegyünket, mintha az adott személlyel beszélnék. Hacsak nem valami vicces sztorit mesélünk, valószínűleg elég komor arc néz vissza a tükörből.

Könnyen megfélemezünk arról, hogy milyen sok arckifejezésünk van, és hogy ezek önkéntelenek is lehetnek. Amikor megkérünk valakit valamire, lehet, hogy a nagy koncentrációtól ráncoljuk a homlokunkat, vagy idegességünkben elfelejtjük, hogy mit is akartunk mondani, és rémült képet vágunk. A beszélgetőtársunk a mimikánkra reagál.

Ügyeljünk az alábbi arckifejezésekre és szemmozgásokra:

- Sűrűn pislogunk: idegességre utalhat. A pislogás azt jelzi, hogy kényelmetlenül érezzük magunkat. Úgy is értelmezhető, hogy vonzalmat érzünk a beszélgetőpartnerünk iránt.
- A másokra meredünk: ha egyenesen a másik szemébe nézünk beszélgetés közben, az érdeklődést és figyelmet sugároz. De ha hosszasan rámeredünk, azzal fenyegetést fejezünk ki.
- Ide-oda kapkodjuk a tekintetünket: azt sugallja, hogy idegesek vagyunk vagy hazudunk.
- Az alsó ajak harapdálása: aggodalomról, bizonytalanságról és félelemlről árulkodik.
- Tágra nyílt szem és kissé felemelt szemöldök: éberségről és érdeklődésről tanúskodik.

- ✓ 18. stratégia: Meggyőzőbbek leszünk, ha egyenesen a másik szemébe nézünk, és halványan mosolygunk.

HANGHORDOZÁSUNKKAL IS KOMMUNIKÁLUNK

Ha jártunk már olyan országban, amelynek nem beszéltük a nyelvét, és próbáltunk fülelni, hogy miről is van szó, akkor meglepetésként érhetett, hogy megéreztek és követni tudtuk a beszélők érzelmeit, bár egy szót sem értettünk a társalgásból. A paralingvisztika tudománya azt tanulmányozza, hogy miként kommunikálunk a beszédünkkel a szavakon túl.

Gondolkodjunk el ezen egy kicsit! Azt a mondatot, hogy „Az új összetételű csapat kiválóan működik majd”, sokféleképpen elmondhatjuk. Nagy lelkesedéssel, némi gúnnal vagy akár unottan. A stílus ugyanannyi, vagy akár több jelentést hordoz, mint maguk a szavak.

Érdemes odafigyelni az alábbiakra:

- Variáljuk a hangmagasságunkat és a hangerőnket a mondani-valónk függvényében!
- Ha állandóan azonos hangmagasságon és hangerővel beszélünk, az unottnak hat, és úgy tűnik, nem lelkesedünk a téma iránt.
- Igazítsuk a beszédstílusunkat az üzenetünkhöz! Ha izgalommal és lelkesedéssel tölt el egy téma, akkor ezt jelezzük azzal, hogy kicsit hangosabban, gyorsabban és változatosabb hangszínen beszélünk róla!
- Beszéljünk elég hangosan ahhoz, hogy a közönség hallja a szavainkat! Aki túl halkán beszél, azt bátortalannak és idegesnek tartják.
- Beszéljünk tisztán! Fordítsunk fokozott figyelmet a szóvégződésekre és a mondatok végére, mert ezt sokan hajlamosak elharapni. Az artikulált beszéd önbizalmat és tekintélyt sugároz.
- Ne feledkezzünk meg a szünetről sem! Aki ideges, az hajlamos egyre gyorsabban beszélni, és túl kevés szünetet tart. Tartsunk hatásszünetet a fontos kijelentések vagy kérdések előtt és után! A csend ugyanolyan fontos lehet, mint a beszéd.

- ✓ 19. stratégia: Ha fel akarunk valakit lelkesíteni, kommunikáljunk energikusan és lelkesen!

A RUHA IS TESZI AZ EMBERT

A mondás szerint „nem a ruha teszi az embert”, de a kutatás cáfolja ezt a megállapítást. Monroe Lefkowitz, Robert Blake és Jane Mouton kísérletében megkért valakit, hogy sétáljon át a pirosan egy nagyvárosi zebraánál. Ha az illető öltönyt viselt, három és félszer annyian követték, mint ha munkásruhát.²⁸ Az üzleti öltözék tekintélyt sugároz.

Leonard Bickman vizsgálatában a kísérletvezető megállított egy járókelőt az utcán, rámutatott egy 15 m-nyire ácsorgó alakra, és ezt mondta: „Látja azt az embert a parkolóóránál? Lejárt a parkolójegye, de nincs aprója. Adjon neki egy érmét!”, majd elment.²⁹

Az „ember a parkolóóránál” szintén beépített volt. Ha egy egyenruhás szólította le a járókelőt, akkor a legtöbben engedelmeskedtek neki, és adtak pénzt a parkolónak. Ha hétköznapi utcai viselet volt rajta, akkor a megszólítottaknak kevesebb mint a fele adott pénzt.

Nekünk kell eldönteni, hogy tekintélyt vagy hasonlóságot akarunk kifejezni az öltözködésünkkel. Az az alapelv, hogy ha tekintélyt szeretnénk sugározni, akkor legalább egy fokkal legyünk elegánsabbak, mint a beszélgetőpartnereink. Ha fontosabb, hogy „hasonszórúnek” tekintsenek minket, akkor öltözzünk hozzájuk hasonlóan!

- ✓ **20. stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor vagy hozzájuk hasonlóan öltözzünk, hogy jelezzük: egy csoportba tartozunk; vagy pedig öltözködünk egy fokkal elegánsabban, ezzel azt érjük el, hogy tekintélyt sugárzunk.

HOGYAN LEGYÜNK VEZETŐK PÁR MÁSODPERC ALATT?

Cameron Anderson és Gavin Kilduff a csoportos döntéshozás folyamatát tanulmányozták. Négyfős egyetemi diákcsoportokat alakítottak ki, és az üzleti iskolákba készülőknek összeállított felvételi teszt (graduate management admission test, GMAT) matematikai feladatait adták oda nekik megoldásra. A kutatók a standardizált példák segítségével értékelni tudták, hogy mennyire jól birkóztak meg a csoportok a kihívással, és össze is tudták hasonlítani az egyes csoporttagok kompetenciáját. Rendelkezésre álltak a felsőoktatási matematikai felvételi (scholastic assessment test, SAT) során elért eredményeik is.³⁰

A kutatók videóra rögzítették a csoport feladatmegoldás során folytatott beszélgetését, és később megnézték, hogy meghatározzák, ki volt az egyes csoportok vezéregyénisége. Számos megfigyelőnek bemutatták a felvételeket, hogy kiderüljön, megegyeznek-e abban, ki a vezető. A tagokat is megkérték, hogy jelöljék meg, szerintük ki a csapat vezéregyénisége. Minden csoportban egyhangú válasz született.

Andersont és Kilduffot az érdekelte, hogy mitől lesz valakiből vezető. A csoportok kialakítása előtt mindenki kitöltött egy kérdőívet, amelyben a dominanciaszintjüket mérték. Nem meglepő módon a későbbi vezetők mind magas értéket mutattak. De ez önmagában még nem magyarázat arra, hogy miként lett belőlük vezető. Nekik volt a legjobb SAT-eredményük? Nem. Mindenkin keresztülgázoltak, hogy vezetők lehessenek? Nem.

A válasz meglepte a kutatókat: a vezetők nyitották elsőként szóra az ajkukat. A feladatok 94%-ában a csoport az első javaslatot jelölte meg végleges válaszként, és mindig a domináns személyiségek beszéltek elsőként.

Az emberek hallgatnak a vezetőkre, és nagyobb eséllyel teszik meg azt, amit ők javasolnak. Ha vezéregyéniségek szeretnénk lenni, és azt akarjuk, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor mi legyünk azok, akik elsőként beszélnek!

✓ **21. stratégia: Beszéljünk elsőként, és vezetővé válunk.** A vezetőnek nagyobb eséllyel engedelmeskednek a többiek.

3. FOKOZAT

SZOKÁSOK

Akár tudatában vagyunk, akár nem, a napi viselkedésünk nagy részben szokásokból tevődik össze. Ezek automatikus, gondolkodás nélküli cselekvések, amelyeket napról napra ugyanúgy végzünk.

Lehet, hogy a szokások tudatos megváltoztatásával kapcsolatban nincsenek jó tapasztalataink. Talán megpróbáltunk leszokni a dohányzásról vagy többet mozogni. Nehezünkre esett új szokást kialakítani vagy megszabadulni egy régitől? Ha igen, akkor talán csodálkozunk azon, miért is kerülnek szóba azzal kapcsolatban, hogy elérjünk valamit másoknál.

A szokásokat tényleg nehéz kialakítani és megváltoztatni, de ha megértjük a létrejöttük tudományos magyarázatát, akkor azt látjuk, hogy van néhány nagyon egyszerű módszer, amelyekkel könnyen kialakíthatunk új szokásokat és megváltoztathatunk régieket.

Valójában két okból is érdemes megérteni és hasznunkra fordítani a szokásokat, ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Egyrészt, mivel automatikusak, ha rá tudjuk venni az embereket a számunkra előnyös új szokások kialakítására, akkor valószínűleg hosszú időn keresztül magától értetődően, minden további noszogtatás nélkül is ismétlik majd őket. Másodszor, ha ismerjük valakinek a jelenlegi szokásait, akkor a meglevőekhez rögzíthetünk egy újat.

A SZOKÁSOK TUDOMÁNYA

A *szokás hatalma* (*The Power of Habit*)¹ című könyvében Charles Duhigg a szokásokkal kapcsolatos legfrissebb kutatási eredményekről számol be. Elmagyarázza a kialakulásuk folyamatát és azt, hogy milyen összefüggés áll fenn a kulcsinger, a rutin és a jutalom között.

Amikor valakinél kialakult egy szokás, akkor először szükség van egy kulcsingerre, ami beindítja az automatikusan elvégzett rutint. Ezt a jutalom követi, aminek a szokás céljához van köze.

A jutalom megerősíti a szokást, így legközelebb is kiváltja a kulcsinger:

Kulcsinger → *Rutin* → *Jutalom*

Könyvében Duhigg kör formájában ábrázolja a fenti fogalmakat, mivel a jutalom visszacsatlakozik a kulcsingerhez.

Vegyünk egy egyszerű példát: a legtöbben fix rutin szerint járnak el minden reggel. Íme az én reggeli rutinjaim:

- Fogat mosok.
- Használok a szájhigiénét.
- Megfésülködöm.

Majd következik egy másik, kora reggeli rutin:

- Megnézem az emailjeimet.
- Ellenőrzöm az aznapi naptárbejegyzéseimet.

És a reggelizőrutinom:

- Víz forralok a kávéhoz a tűzhelyen (nem kávéfőzőt használok, hanem egy tölcseért, amelyen átcsepög a kávé).

- Tojást főzök.
- Kenyeret pirítok.

Mindenkinek kicsit más a rutinja, de az biztos, hogy több száz ehhez hasonló tevékenységet végzünk rutinszerűen:

- Reggeli munkába indulás.
- Utazás a munkahelyre.
- Munkakezdés.
- A lakás takarítása.
- Mosás.
- Ajándékvásárlás a rokonoknak.
- Sportolás.
- Hajmosás.
- Viráglocsolás.
- Kutyasétáltatás.
- Macskaetetés.
- A gyerekek lefektetése.

Mindenkinek vannak szokásai, de többnyire tudattalanul alakulnak ki, és automatikusan zajlanak. A szokások segítenek abban, hogy elvégezzük azt a rengeteg mindent az életben, amit el kell és amit el akarunk. Mivel a szokásokat töprengés nélkül végezzük, marad időnk és energiánk más dolgokon gondolkodni. Ezt a trükköt azért fejlesztette ki az agyunk, hogy hatékonyabbak legyünk.

- ✓ **22. stratégia:** Ha szeretnénk, hogy az emberek hosszú időn át automatikusan megtegyenek valamit, akkor vegyük rá őket új szokás kialakítására vagy a meglévő megváltoztatására.

HOGYAN ALAKULNAK KI A SZOKÁSAINK?

Ha megértjük kialakulásuk mechanizmusát, akkor magunk is ki tudjuk alakítani másokban az új, kívánt szokásokat. Nemcsak automatikusan és tudattalanul végezzük, de ugyanígy alakítjuk is ki ezeket. A legtöbb szokásunkat úgy vezetjük be, hogy észre sem vesszük.

Tegyük fel például, hogy az egyik szokásunk egy pirítósból és kávéból álló, otthon elfogyasztott gyors reggeli. Egy napon nem csörög a vekker, és késésben vagyunk, ezért a reggeli rutin néhány elemét lerövidítjük vagy elhagyjuk, hogy időben odaérjünk a munkába. Az egyik ilyen rutin, amelyre aznap már nem jut időnk, a reggelizés. Munkába menet megállunk egy kávézónál, és veszünk egy kávé és egy péksüteményt, amit magunkkal viszünk a munkahelyre vagy elfogyasztunk az autóban.

Néhány nappal később megismétlődik a jelenet – most már tényleg ideje lecserélni a vekkert. De semmi gond, megállunk ugyanannál a kávézónál, és újra veszünk egy kávé és egy péksüteményt.

Másnap időben ébredünk. Ezúttal nem vagyunk késésben, mégis úgy döntünk, hogy kihagyjuk az itthoni reggelit, és inkább megállunk a szokásos kávézónál, és – mily meglepő! – veszünk egy kávé és egy péksüteményt. Ezzel megjelent egy új szokás az életünkben, miközben felszámoltunk egy régit. Duhiggnál így néz ki a visszacsatolási hurok:

Kulcsinger → Rutin → Jutalom

Ez volt a régi szokás:

Bemegyek a földszintre → Reggelit készítek → Reggelizem

És ez az új:

*Meglátom a kávézót. → Veszek egy kávé és egy péksüteményt
→ Reggelizem*

Ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, és van egy már kialakult szokásuk, akkor vizsgáljuk meg, miként tudnánk a régit felszámolni és újjal felváltani. Pontosabban a tudattalanul kialakult szokások esetén új kulcsinger → rutin → jutalom ciklussal kell helyettesíteni a meglevő folyamatot.

Tegyük fel, hogy egy kis ügyvédi irodában dolgozunk ügyvédként. Recepciósnaknak, Zoénak az a szokása, hogy a nap végén mindig rumlit hagy az asztalán, mert a munkanap utolsó pillanatáig lázasan dolgozik. Amikor Jodi, az egyik jogi asszisztens a munkanap végén hazaindul, mindig elmegy Zoe asztala előtt és elköszön tőle: „Szia, Zoe, vizlát holnap!”. Zoe ekkor döbben rá, hogy már el kellett volna indulnia, hogy elérje a vonatát. Ilyenkor otthagyt a csapot-papot, és menekülésszerűen távozik.

Előfordul, hogy kora reggel jön be egy ügyfél az irodába, mielőtt Zoe megérkezne és rendet rakna az asztalán. Nem szeretjük, hogy a kuncsaftokat a rumlis asztal látványa fogadja. Már az is megfordult a fejünkben, hogy áthelyezzük az íróasztalát egy félreeső terembe, ahol rá lehet csukni az ajtót, de a recepcióstra mindenképpen a bejárat közelében van szükség, és neki is látnia kell, hogy ki jön-megy. Ez viszont együtt jár azzal, hogy aki belép, az rögtön meglátja az asztalát.

Megpróbáltunk többször is beszélni vele, hogy figyelje az órát, és hagyjon pár percet indulás előtt arra, hogy rendet rakjon az asztalon, de minden hasztalan.

Zoe tudattalanul kialakított egy szokáshurkot:

Kulcsinger → Rutin → Jutalom

Ez a szokás:

Meghallja, hogy „Szia, Zoe” → Felkapja a retikült, és rohanódtávozik → Eléri a korábbi vonatot, és hamarabb ér haza, mint a férje

Szeretnénk felszámolni és újjal helyettesíteni ezt a szokást. Jó lenne, ha néhány percet rászánna az asztala elpakolására, mielőtt távozik:

Kulcsinger → Elpakolja az asztalt → Jutalom

Már csak egy új kulcsinger és jutalom kell.

Kezdjük ez utóbbival!

Zoe korábban megemlítette, hogy mindig elúszik a papírmunkával, és ha szánánk rá egy kicsivel több időt, akkor könnyebben elvégezhetné a feladatát. Mivel tényleg szeretné elérni a korábbi vonatot, ez igazi jutalom lehet a számára.

Kulcsinger → Elpakolja az asztalt → 30 percet szán arra, hogy megbeszéli a papírmunkát és egyebeket a főnökkel

Vagy

Kulcsinger → Elpakolja az asztalt → 30 percet szán arra, hogy megbeszéli a papírmunkát és egyebeket a főnökkel, és 15 perccel hamarabb elindul, és eléri a korábbi vonatot

Most már csak azt kell kitalálnunk, hogy mi legyen a kulcsinger. Javaslom, hogy egy órával Zoe munkaidejének vége előtt kérdezzük meg: „Zoe, ugye 4 óra van? – Zoe rápillant az órájára, és rábólint. – Akkor mi lenne, ha rendbe raknád az asztalod, azután pedig bejönnél hozzám egy félórára, hogy megbeszéljük azokat az iratokat,

amelyekről kérdeztél?” Lehet, hogy fölötte kell állnunk, amíg elpakol az asztalán, nehogy más munkába fogjon. Azután a következő 30 percet vele töltjük, majd közöljük: „Mára ennyi. Szép rend van az asztalodon, úgyhogy mi lenne, ha ma előbb elindulnál és eléred a korábbi vonatot?”

Vegyük észre, hogy Jodi még el sem köszönt, mert még nincs olyan késő. Ez azt jelenti, hogy kiküszöböltük a régi szokás kulcsingerét.

Most lehetőségünk van új szokás kialakítására:

<i>Kulcsinger</i>	→	<i>Rutin</i>	→	<i>Jutalom</i>
<i>A főnök megkérdi:</i>	→	<i>Elpakolja az</i>	→	<i>30 percig megbeszéli</i>
<i>„Zoe, ugye 4 óra</i>		<i>íróasztalt</i>		<i>a főnökkel a függőben</i>
<i>van?”</i>				<i>levő ügyeket, és néhány</i>
				<i>perccel hamarabb haza-</i>
				<i>indul</i>

A tudattalanul kialakult régi szokást tudatosan újjal helyettesítettük, ami idővel ösztönössé válik.

A fent bemutatott hurkot célszerű körülbelül egy héten át szorosan felügyelni, majd megszüntetni a kulcsingert. Miután egy hétig kérdeztünk: „Zoe, ugye 4 óra van?”, próbáljuk rávenni Zoét, hogy állítson be minden nap 4 órára emlékeztetőt a számítógépén, így az lesz az új kulcsinger. Így nem kell mindig személyesen figyelmeztetnünk, de még ezután is 1-2 héten keresztül ellenőriznünk kell, hogy rendben van-e az asztala, mielőtt a megbeszéléssel lezárjuk a hurkot.

✓ **23. stratégia:** Ha szeretnénk új szokást kialakítani, találjunk ki új kulcsingert és jutalmat!

HOGYAN BEFOLYÁSOLJUK TUDATOSAN A TUDATTALANT?

A fenti példában Zoe nem állt neki, hogy tudatosan megváltoztassa a saját viselkedését. Mivel a szokások tudattalanul alakulnak ki, ezért tudattalanul lehet őket megváltoztatni is.

És mi a helyzet a szándékos, tudatos szokásokkal? Rá lehet-e venni az embereket, hogy szándékosan változtassanak egy szokásukon? Igen, de ekkor is kell hatni a tudattalanra.

Amint láthattuk, a szokások többségét gondolkodás nélkül végzzük. Ha csupán akaratból, tudatosan próbálunk változtatni a szokásainkon, akkor azt tapasztaljuk, hogy nagyon nehezünkre esik. Bizonyára előfordult már velünk, hogy szándékosan szerettük volna máshogy csinálni a dolgokat, de csak helytel-közzel sikerült. A tudattalant is be kell vonni ahhoz, hogy az új szokás automatikussá váljék.

A saját történetemen mutatom be, hogyan működik ez. Az a típus vagyok, aki mérsékelt és rendszeres testmozgást végez, hogy egészséges maradjon, és oldja a stresszt. De nem mondhatnám, hogy valaha is élveztem a sportot.

A barátaim és a családom ezért ámuldozva figyelték, amikor a közelmúltban elkezdtem kocogni. Nemcsak elkezdtem, de ki nem hagynék egy napot sem. Nemcsak rendszeresen kocogok, de ráadásul alig várom – rákaptam az ízére. Mi történhetett?

Hogyan lett a kötelességtudatból mérsékelt testmozgást végző emberből lelkes kocogó? Vajon újévi fogadalmat tettem, hogy többet sportolok? Vagy százszor ismételtam a megerősítést, miszerint „Imádok kocogni”?

Nem így történt. Nagyrészt tudattalanul zajlott a folyamat.

Meglátogattam egy angliai barátnőmet, aki elmesélte, hogy a C25K alkalmazást használja az iPhone-ján. Érdekesen hangzott, és mivel imádom az informatikai újdonságokat, letöltöttem és kipróbáltam.

Az alkalmazás „beszél” hozzánk, megmondja, hogy mit tegyünk. Nagyon könnyedén kezdődik a program: egyperces futásokkal megspékelt sok gyaloglással. Egy hang pontos utasításokat és tájékoztatást ad („Kezdj el futni”, vagy „Lassíts le és sétálj”, vagy „Most tartasz a felénél”). Napról napra fokozatosan növekszik a futás aránya a séta-hoz képest, míg végül, 9 hét elteltével már 5 km-t fut a felhasználó. Az alkalmazás használata közben kis diagramokon és grafikonokon látszik a fejlődés: az aktuális edzés és a teljes edzésprogram előrehaladása is.

Az alkalmazás három lényeges tényezőt használ ki, amelyekkel új, tudatos szokásokat lehet kialakítani. Olyan lényegesek, hogy „titkoknak” nevezném őket:

- 1. **titok:** fokozatosan, lépésről lépésre kell előrehaladni.
- 2. **titok:** miután az ember eldöntötte, hogy kipróbálja, nem kerül újabb választás elé.

A C25K alkalmazásnál egyes-egyedül azt kell eldöntenünk, hogy elkezdjük, onnantól kezdve minden mást (mennyit kell futni, milyen messzire, mikor fussunk és mikor sétáljunk, mennyi ideig tartson a bemelegítés és a levezetés) már az alkalmazás dönt el. Az alkalmazás leveszi a vállunkról a döntés terhet.

- 3. **titok:** az ember figyelemmel tudja kísérni, hogyan halad a cél felé. Különösen fontos, hogy lássuk, mennyi van még hátra (bővebben lásd az 5., „Jutalom és büntetés” című fejezetet).

Ha ismerjük ezt a három titkot, akkor könnyen, erőfeszítés nélkül bevezethetünk és meghonosíthatunk új szokásokat.

A C25K kialakította a szokáshurkot:

Kulcsinger → *Rutin* → *Jutalom*
Egy hang ezt mondja: → *Mindent meg-* → *Grafikonon látom*
„Kezdd el az ötperces tesztet, amit a haladást
bemelegítő sédt!” *a hang mond*

Amikor eljutottam a 9 hetes C25K program végére, szomorúságot éreztem. Úgyhogy letöltöttem a 10K Trainer alkalmazást, és elkezdtem előlről.

Nem alakíthatjuk ki önhatalmúlag mások szokásait, mivel nekik kell a rutint választaniuk – de a kulcsingert megadhatjuk. Például kínálhatunk egy keretet: egy alkalmazást, szoftvert, médiát, munkalapokat és diagramokat, amelyek apró lépésekre bontják le a rutint. Automatizálhatjuk a cselekvést, hogy levegyük az illető válláról a döntés terhet. És végül biztosíthatjuk a szükséges visszajelzést az előrehaladásáról és a hátralevő részről, hogy lezárjuk a kulcsinger → rutin → jutalom hurkot.

- ✓ 24. stratégia: A szokás kialakításához bontsuk apró lépésekre a kívánt viselkedést!
- ✓ 25. stratégia: Ahhoz, hogy az emberek elkezdjék az új szokást, könnyítsük meg a dolgukat: csak azt kelljen eldönteniük, hogy elkezdik a rutint, és onnantól ne hozzuk őket további döntési helyzetbe! Minden további lépés lehetőleg legyen automatikus!
- ✓ 26. stratégia: Ahhoz, hogy az emberek ragaszkodjanak az új rutinhoz és az új szokáshoz, mutassuk meg nekik az eredményeket és az előrehaladást! A szokások rögzüléséhez sok visszajelzésre van szükség.

HOGYAN ALAKÍTSUNK KI ÚJ SZOKÁST KEVESEBB MINT EGY HÉT ALATT?

Régen azt hittem, nehéz dolog az új szokások kialakítása. Olyannyira, hogy néhány korábbi könyvemben fejezeteket írtam arról, milyen sokáig tart a folyamat. Phillippa Lally vizsgálatát idéztem, amelyben bemutatja, hogy az ember átlagosan 66 nap alatt alakít ki új szokást, az egyszerűbbek 18 napnál kezdődnek, az összetettebbek akár 254 napot is igénybe vehetnek.²

Viszont a közelmúltban arra a következtetésre jutottam, hogy nem feltétlenül ilyen hosszadalmas az új szokások meghonosítása, ha tudjuk, hogyan működnek, és alkalmazzuk ezt a tudást. Mi okozta ezt a hatást? Az, hogy feliratkoztam B. J. Fogg „3 apró szokás” programjára.

Fogg az emberek meggyőzésének kutatásával szerzett hírnevet. A könyv megírása idején egy egyszerű kísérletet kínál weboldalán (tinyhabits.com).

Azt hihetjük, hogy nagy fába vágja a fejszéjét, aki új szokást akar felvenni, pedig könnyedén kialakíthatunk akár hármat is, mindössze egyetlen hét alatt. Látogassuk meg a weboldalt, és regisztráljunk! Mindössze 5–10 percet vesz igénybe a bevezető tájékoztató elolvasása, kb. 5 percet annak eldöntése, hogy melyik 3 szokást kívánjuk magunkévá tenni, majd napi 1-2 percbe ezek „gyakorlása”.

Fogg egy hetet javasol, de tapasztalatom szerint már 3 nap után stabilan berögzülnek a szokások. Több hónappal e sorok írása előtt vettem részt a programon, és még mindig naponta, óraműpontossággal elvégzem mindegyik rutint.

Hogyan lehetséges ez? Nem mond homlokegyenest ellent a szokásokkal kapcsolatos tapasztalatainknak? A titok a rögzítésben rejlik. Tudjuk, hogy a meglévő szokások automatikusak és erőteljesek. Miért ne használnánk ki ezt, és alakítanánk ki ezek alapján egy újat?

Fogg először arra biztat, hogy válasszunk ki egy apró szokást, amit szeretnénk magunkévá tenni. Hangsúlyozza, hogy nagyon kicsinek és könnyűnek kell lennie. Elsőnek azt választottam, hogy minden reggel ébredés után megiszom fél pohár vizet. Nem iszom eleget, és úgy gondoltam, érdemes ezzel kezdeni. A pontos rutin, amit ki akartam alakítani, így hangzott:

Megiszom fél pohár vizet, és feltöltöm a poharat

Bekészítettem egy pohár vizet a hálósobába, hogy megkönnyítsem a dolgot.

A következő lépés a rögzítés létrehozása volt. A rögzítés azt jelenti, hogy egy meglevő szokást kulcsingerként használunk. Reggel ébredés után mindig beveszem a gyógyszert a pajzsmirigyhormonhiányomra. Ez a rögzült rutin.

Ehhez rögzítettem az új, kialakítandó szokást. Egy héten át minden nap a gyógyszer bevétele után ittam egy fél pohár vizet, majd feltöltöttem a poharat a fürdőben, és kikészítettem az éjjeliszekrényre másnap reggelre.

Meglevo kulcs- → Meglevo rutin, amely → Új rutin
inger új kulcsinger lesz
Felkelek → Beveszem a gyógy- → Iszom fél pohár vizet,
szert és töltök a pohárba

Egy meglevő szokáshoz rögzítjük az újat. Mindez automatikussá válik, és nem igényel erőfeszítést. Három új szokást alakítottam ki, mindössze három nap alatt.

Fogg három új szokás meghonosítását javasolja. A vízivás volt az egyik, a másik kettő pedig ez:

- Hidratálással ápolom a kezem és az arcom minden reggel.
- Korán reggel, mielőtt elmélyednék a munkában és elfeledkeznék róla, írok egy háromtételű listát azokról a teendőkről, amelyeket aznap el szeretnék intézni.

Tudom, hogy ezek nem tűnnek sorsfordító változásoknak, de az a lényeg, hogy megtanuljuk a rögzítést és azt, hogy milyen könnyedén kialakíthatunk új szokásokat a meglevőkre építve.

A két új cselekvés bevezetése érdekében keresnem kellett meglevőket, amelyekhez az újakat rögzíthetem. A hidratáláshoz a fogmosást találtam ki, amely bevett szokásom, és amin nem kell gondolkodnom.

Meglevo kulcs- → Meglevo rutin, amely → Új rutin
inger új kulcsinger lesz
Felkelek → Fogat mosok → Hidratálom a bőröm

A háromtételű lista megírásához az emailolvasási szokásomat használtam kulcsingerként. Reggelente mindig elolvasom az emailjeimet, ez régóta bevett rutin.

Meglevo kulcs- → Meglevo rutin, amely → Új rutin
inger új kulcsinger lesz
Beülök az író- → Elolvasom az email- → Írok egy listát a híd-
asztalomhoz jeimet rom legfontosabb teend-
a munkánap kezdetén öről, amelyeket aznap
el szeretnék intézni

Tényleg le voltam nyűgözve: miután éveken át abban a tudatban éltem, hogy hónapokba telik egy-egy új szokás meghonosítása, könnyedén bevezettem három újat, mindössze néhány nap alatt. Persze ezek apró és könnyen elsajátítható cselekvések, ami egy-

szerűsíti a dolgot. Azokat a szokásokat lehet könnyen kialakítani, amelyek aprók, és amelyeket meglevő, erősen rögzült rutinokhoz tudunk kötni.

Alkalmazzuk a rögzítést mások szokásainak kialakítására!

Nem erőszakolhatunk rá új szokásokat az emberekre akaratuk ellenére, de természetesen javasolhatjuk nekik, hogy rögzítés segítségével alakítsanak ki új rutinokat. Elemezhetjük a szituációt, a meglevő dolgaikat, és ajánlhatjuk, hogy

- milyen új szokást alakítsanak ki;
- melyik meglevő szokásukhoz rögzítsék;
- mi legyen az új kulcsinger és rutin.

Ha segíteni akarunk másoknak egy új szokás kialakításában, akkor ez a motivációs törekvés akkor lesz a leghatékonyabb, ha konkrét és viszonylag kis léptékű viselkedési formára irányul. Ha nagyobb szabású viselkedést kívánunk megváltoztatni, vagy valami kevésbé konkrétat (például egy bizonyos viselkedés helyett egy véleményt), akkor a könyvben található más hajtóerőkre kell támaszkodnunk.

Viszont ha kisebb léptékű, meghatározott viselkedést szeretnénk kialakítani, akkor a szokások és az automatizmusok meghozhatják a kívánt hatást.

- ✓ **27. stratégia:** Ha új szokást akarunk kialakítani, rögzítsük egy meglevőhöz!
- ✓ **28. stratégia:** Alkalmazzuk az új szokások kialakítását, ha viszonylag kis léptékű változást szeretnénk elérni tudattalanul és automatikusan!

4.

A TÖRTÉNETEK HATALMA

Az egyik legerőteljesebb módszer a viselkedés befolyásolására a történetek alkalmazása. Minden egyes cselekedetünk abban a történetben gyökerezik, amely arról szól, hogy kik vagyunk és hogyan viszonyulunk másokhoz. Sok történet nem tudatos. De akár az, akár nem, erőteljesen befolyásolja a gondolkodásunkat és a viselkedésünket. Ha meg tudjuk változtatni valakinek a történetét, akkor képesek vagyunk a viselkedését is módosítani.

Emlékszem egy sok évvel ezelőtti időszakra, amikor csöstül jöttem a bajok az életemben. Harmincéves voltam. Éppen túl voltam egy súlyos szakításon, amellyel egy hosszú kapcsolat végére tettem pontot. Elköltöztem egy másik nagyvárosba, ahol egy teremtettem lelkem sem ismertem. Új állásom lett, de nem voltam biztos benne, hogy szeretem. Kibéreltem egy lakást, amelyet nem igazán engedhettem meg magamnak, és a földön aludtam, matracon, mert nem volt pénzem bútorra. Ekkor ráadásul észrevettem, hogy az új otthonomban nyüzsgönek a bolhák.

Az összes ruhámat elvittem az új munkahelyemtől pár sarokra egy önkiszolgáló mosodába, és bepakoltam a mosógépbe. Egy órával később visszamentem és átpakoltam a szárítógépbe, majd visszaholtam az irodába. Újabb egy óra múltán visszatértem a ruháimért, de addigra valaki ellopta mindet.

Sok év telt el azóta, de még mindig élénken emlékszem, milyen érzés kerített hatalmába, amikor visszaértem a munkahelyemre. Némi arcomat a kezembe temetve ültem az irodában, ahol alig egy

hete dolgoztam. Több száz kilométeres körzetben nem volt egyetlen barátom vagy rokonom. Nagyon védtelennek és elhagyatottnak éreztem magam. Egyedül kellett kitalálnom, hogy mi okozza ezt a sok gondot, és mit tehetek ellene. Miért halmozok hibát hibára? Tényleg jól tettem, hogy elvállaltam az állást, és hogy ilyen messzire költöztem a szeretteimtől? Miért vettem ki egy olyan drága albérletet, amelyet nem engedhetek meg magamnak?

Ekkor következett az aha-élmény.

Az aktuális válságot megelőző tíz év során voltak nehéz idők, például, amikor meghaltak a szüleim. Erősnek és függetlennek kellett lennem, és egyedül is meg kellett állnom a helyem. Hittem benne, hogy „Erős nő vagyok. Minden válságot átvészelek.” Rájöttem, hogy (tudattalanul) olyan döntéseket hoztam, amelyek végül további válságok kialakulásához vezettek, legalábbis részben azért, hogy megbizonyíthassam magamnak, úrrá tudok lenni rajtuk. Az erős és független nő képét alakítottam ki magamról – ez korábban nagy hasznomra volt, amikor sorozatban értek a csapások, és hinniem kellett benne, hogy van erőm elviselni.

De az énképem és a köré szövődött történet idővel elavulttá vált, és csak problémákhoz vezetett. Rájöttem, hogy meg kell változtatnom a történetem, hogy az énképem is változzon. Tudtam, hogy ha mindkettőt át tudom formálni, akkor más döntéseket hozhatok, amelyek hatására könnyebb életem lesz, és kevesebb akadállyal kell megküzdenem. Azt veszem majd észre, hogy a döntéseim könnyebb és kellemesebb eredményhez vezetnek.

Hangosan kijelentettem: „Könnyű és kellemes életet élek”. Rászántam pár percet, hogy leírjam, mit kell változtatnom az életemen: milyen típusú emberré kell válnom, és mit kell másképp csinálnom ahhoz, hogy könnyű és kellemes életet éljek. Segítséget kell kérnem az emberektől – nemcsak a barátaimtól és a családomtól, hanem azoktól is, akiket kevésbé ismerek. Új történetet írtam az új énképem számára.

Ekkor sétált el az egyik új kolléganőm az irodám előtt, bedugta a fejét és megkérdezte:

– Hogy vagy?

A régi énképem bátor arccal rávágta volna: „Kitűnően, jobban nem is lehetnék!”. De az új bevallotta:

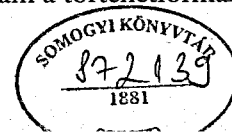
– Igazából nem túl jól.

Ezután elmeséltem neki a bolhás és mosodás sztorit. Kiderült, hogy a lakásában van egy használaton kívüli hálószoba, és felajánlotta nekem, hogy lakjak ott, amíg nem rendezem soraimat. Felhívtam a főbérletet. Megpróbálta fertőtleníteni a lakást, amíg a kolléganőmnél laktam. Mivel nem sikerült megszabadulni a bolháktól, rábeszéltem, hogy bontsuk fel a bérleti szerződést. Közben összebarátkoztam a kolléganőmmel, és megkért, hogy ne keressek másik albérletet, hanem maradjak inkább nála. Ezzel pénzt takarítottam meg, és új barátot is szereztem. Segített felderíteni a várost és bemutatott a barátainak.

Ezzel elkezdtem olyan döntéseket hozni, amelyek megkönnyítették az életemet. És tényleg megfordult a szerencsém. Megtanultam, hogyan kérjek segítséget, és hogyan bízzak meg másokban. Megváltoztattam a történetemet és az énképemet. Már nem „a válságokat átvészelő erős nő” voltam, hanem „a segítséget elfogadó és a barátaira támaszkodó nő”.

Kutatások bizonyítják a történetek hatalmát, amellyel képesek vagyunk alakítani a személyiségünket és ebből fakadóan megváltoztatni az elképzeléseinket, viselkedésünket és életünket. Timothy Wilson a „történetformálásról” ír könyvében, és így határozza meg a fogalmat: „technikák, amelyek célja az, hogy oly módon módosítsa az emberek magukról szóló történetét és a közösségi világot, hogy ezáltal a viselkedés is tartósan megváltozzon”.¹

Nem voltam tudatában, amikor a bolhás-mosodás kalandjaimon áttestem, de valójában a történetformálás segítségével alakítottam át viselkedésemet. Magamon alkalmaztam a történetformálást.



És mi a helyzet másokkal? Alkalmazhatjuk a történetformálást arra, hogy elérjük: azt tegyék, amit szeretnénk? A válasz igen.

Ebben a fejezetben arról lesz szó, hogy miként használhatjuk a történetformálást és egy másik technikát, a történetsugalmazást az akaratunk érvényesítésére. Megtudjuk, hogyan alkalmazhatjuk a történeteket az emberek befolyásolására, és hogy miért van ekkora hatalmuk. Az énképről is szót ejtünk – arról, hogy milyen képet alakítunk ki magunkról a magunknak és másoknak elmesélt történetek segítségével. Azt is megtudjuk, hogyan használhatjuk fel a meglevő énképeket arra, hogy elérjünk valamit az embereknél, illetve hogyan lehet rávenni őket a magukról alkotott elképzelések megváltoztatására.

Nehéz átformálni valaki viselkedését, ha a rögzült énképével ellentétes irányba akarjuk terelni. A könyv számos fejezetében olyan módszerekről olvashatunk, amelyekkel úgy tudjuk elérni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, hogy közben nem változtatjuk meg az önmagukról alkotott elképzelésüket. Ennek a fejezetnek a stratégiái viszont abban segítenek, hogy meglevő énképek aktiválásával vagy akár módosításával vegyük rá az embereket bizonyos lépésekre. Ha el akarunk érni valamit az embereknél, akkor ennek messze a legkönnyebb módja az, ha rávesszük őket, hogy változtassák meg a saját történetüket. Ha ezt megteszik, és így más énképpel azonosulnak, akkor megtaláltuk a leghatékonyabb és legtartósabb módszert az emberek befolyásolására.

ÁTÉRZEM A FÁJDALMAT (SZÓ SZERINT!)

Amikor egy történetet olvasunk vagy hallgatunk, az agyunk részben úgy reagál, mintha a dolgok velünk esnének meg. A történetek nagy mennyiségű információt tartalmaznak, emészthető adagokban. Kisebbségi egységekre bontják le az eseményeket, így jobban meg tudjuk érteni az információkat.

A „történetmondó” szó hallatán talán olyasvalaki jut eszünkbe, aki gyermekek gyűrijében ülve színes sztorikat szóltat meg különféle hangokon. Pedig mindenki történetmondó.

Gondoljuk át, hogy zajlik a kommunikáció egy tipikus napon. Reggel felkelünk, és elmeséljük a családunknak, hogy mit álmódunk (történet). A munkahelyen elmondjuk egy kollégánknak, hogy mi volt az előző napi megbeszélésen (történet). Ebédnél megosztjuk egy barátunkkal, hogy nagy családi összejövetelre készülünk, és ki akarunk venni miatta pár szabadnapot (történet). Munka után beszélgetünk a szomszédunkkal arról a kutyáról, amelyikkel az esti séta során találkoztunk (történet).

Mindennapi életünk kommunikációja legnagyobbbrészt történetekből áll. Mégis ritkán gondolkodunk el ezekről és a történetmondásokról, hiszen olyan természetesnek vesszük, hogy nem is vagyunk tudatában. Ha felveti valaki a munkahelyen, hogy beiratkozhatnánk egy munkahelyi kommunikációról szóló tanfolyamra, akkor lehet, hogy ráharapunk. De valószínűleg kinevetnénk, ha azt javasolná, vegyünk részt a történetmesélésről szóló fejtágításon. Érdekes, hogy a legtöbben mennyire nem ismerjük fel és nem értékeljük a kommunikáció elsődleges típusát.

A történetek számos agyterületet mozgósítanak. Amikor olvassunk vagy szöveget hallgatunk, az alábbi területek aktivizálódnak:

- az új agy hangot értelmező területe (ha hallgatjuk a történetet);
- látás és szövegfeldolgozás (ha olvassuk a történetet);
- az agy összes vizuális területe (mivel elképzeljük a történet szereplőit);
- és gyakran a középagy érzelmi területe.

A történetekből nemcsak információhoz jutunk, hanem át is éljük a szereplők érzéseit. Tania Singer empátiáról folytatott kutatása az agy fájdalomra reagáló területeit vizsgálta.²

Először fMRI segítségével vizsgálta, hogy mely agyterületek aktivizálódnak, amikor a résztvevők fájdalmat éreznek. Arra jutott, hogy az elme bizonyos részei azt az információt dolgozzák fel, hogy honnan származik és milyen intenzív a fájdalom, más területek pedig azt, mennyire kellemetlen a fájdalom és mennyire zavarja az embert. Ezután megkérte a résztvevőket, hogy olvassanak fel szenvedő emberekről szóló történeteket. Ekkor a fájdalom helyét és intenzitását feldolgozó agyterületek nem aktivizálódtak, viszont a kellemetlenség fokát feldolgozók igen.

Ezek szerint legalább részben szó szerint átérezzük a másik ember fájdalmát, amikor a történetét halljuk. Hasonlóképpen azonosulunk mások örömeivel, bánatával, zavarával és tudásával.

A történetek arról szólnak, hogy behelyezkedünk mások élményvilágába.

Történetek és anekdoták

Mivel az agyunk ilyen intenzíven reagál a történetek befogadásakor, a mesélés tekinthető a legjobb kommunikációs formának. Nagyobb eséllyel leszünk elhivatottak, cselekszünk és döntünk, ha konkrétan átérezzük valamit. A történetek a valós élményt utánozzák. Ha mesélünk valakinek, akkor nagyobb eséllyel cselekszik a kapott információk alapján, mint ha csak száraz tényeket tárnánk elé.

Tegyük fel, hogy prezentációt tartunk a munkahelyen a részlegvezetőknek az ügyfelekkel folytatott legutóbbi tárgyalásokról. Szeretnénk, ha az adatok alapján hozzájárulnának egy új projekt finanszírozásához. Huszonöt ügyfelet interjúvoltunk meg, és további 100 körében végeztünk felmérést, és számos fontos adattal rendelkezünk, amelyeket szeretnénk megosztani. Ezután szándékozunk az anyagiakra terelni a szót.

Először úgy terveztük, hogy számszerű, statisztikai, adatközpontú formátumban közöljük az információkat, valahogy így:

- A megkérdezett ügyfelek 75%-a...
- A felmérésben részt vevő ügyfelek mindössze 15%-a jelezte, hogy...

De ez az adatközpontú megközelítés kevésbé lenne meggyőző, mint a történetek és anekdoták. Lehet, hogy az adatokat is bele akarjuk szőni a prezentációnkba, de hatékonyabb lesz az előadásunk, ha egy-két sztori köré építjük fel, valahogy így: „A San Francisco-i Mary M. elmesélte, hogy mire használja a termékünket”; majd elmondjuk a történetét.

- ✓ 29. stratégia: Az emberek nagyobb eséllyel teszik meg, amit kérünk tőlük, ha történet formájában tálaljuk az érvelésünket alátámasztó információkat és adatokat.

A TÖRTÉNETÜNK IRÁNYÍTJA A VISELKEDÉSÜNKET

Történetekben gondolkodunk, és a saját magunkról szóló történetünk nagyban befolyásolja a viselkedésünket. Íme egy példa:

Kopogtatnak az ajtón. A szomszéd gyerek áll a küszöbön. Patogatott kukoricát árul, hogy adományokat gyűjtsön egy iskolai klub javára, amely szeretne eljutni az elnökválasztásra. Hogyan reagálunk?

Attól függ, milyen történetet mondunk, és milyen énképet alakítunk ki magunkról, amikor az iskoláról, az adakozásról és a szomszédi viszonyról van szó. Ez egy lehetséges történet, amit magunkénak érezhetünk:

Nagyon elfoglalt ember vagyok. Amikor itthon vagyok, akkor pihenésre vágyom, és nem arra, hogy mindenféle árusok kopogtassanak és zaklassanak a portékájukkal. Nem szeretem, ha adományt próbálnak kicsikarni belőlem az otthonomban. Fizesse az iskola ezeket a kirándulásokat, ne rajtunk próbálja behajtani a túlárázott kukoricájával. Ez a szegény gyerek nem tehet róla, de nem veszem meg a popcornrt, mert azzal csak ösztönözném ezt a fajta viselkedést. Valakinek tudni kell, hogy mi a helyes. Én olyan ember vagyok, aki ragaszkodik az elveihez. Kedvesen, de határozottan nemet mondok.

Vagy talán ez is lehet a történetünk:

Nahát, milyen nagyszerű, hogy a gyerekek eljutnak az elnök-választásra. Emlékszem, amikor én is ilyen kirándulásra mentem középiskolás koromban. Mekkora buli volt! Lehet, hogy nem tanultunk nagyon sokat belőle, de az biztos, hogy jól éreztük magunkat. Én olyan ember vagyok, aki arra biztatja a diákokat, hogy a közvetlen környezetükön kívül is sok élményt szerezzenek. Támogatni szoktam az iskolát. Veszek egy kis popcornrt, hogy segítek ennek a gyerekeknek.

Az is lehet, hogy ezzel a történettel azonosulunk:

Kissé idegesít, hogy gyerekek mindenfélét árulnak, de ez a jó szomszédság ára. A közösséghez tartozom. Rendes polgár vagyok. Megveszem a popcornrt, mert így illik annak, aki a közösség tiszteges tagja.

Több személyiség

Van egy elképzelésünk arról, hogy kik vagyunk és mi a fontos számunkra. Alapvetően mindig egy „történet” szereplőinek érezzük magunkat. Ezek az önmagunkról alkotott sztorik nagyban befolyásolják a döntéseinket és a cselekedeteinket.

Valójában nem csak egy énképpel rendelkezünk. Az élet különböző területein, más-más emberekkel találkozáskor eltérő szerepeket (például férj vagy feleség, szülő, dolgozó ember, szomszéd) veszünk fel.

A következetesség iránti vágy

Úgy hozzuk a döntéseinket, hogy hűek maradjunk az énképünkhöz, legtöbbször tudattalanul. Következetességre törekszünk, azon vagyunk, hogy döntéseink összhangban legyenek a magunkról alkotott képpel. Amikor az énképünknek megfelelően döntünk vagy cselekszünk, akkor úgy érezzük, hogy helyesen jártunk el. Ha viszont azzal ellentétben, akkor kényelmetlenül érezzük magunkat.

Ha valamelyik énképünknek megfelelő döntést hozunk, utána próbálunk következetesen kitartani az adott énkép mellett. Ilyenkor nagyobb eséllyel hozunk meg egy döntést vagy hajtunk végre egy cselekvést, ha összhangban van az adott történettel vagy énképpel.

A következő részekben szemügyre vesszük, hogyan használhatjuk ki az emberek következetesség iránti vágyát arra, hogy elérjük: megtegyék, amit szeretnénk.

- ✓ 30. stratégia: Ha elérjük, hogy az emberek módosítsák a magukról alkotott történetet, akkor a viselkedésük is megváltozik.

HOGYAN AKTIVÁLJUNK EGY ÉNKÉPET?

Mivel az énképek erősen hatnak a döntésekre és a cselekedetekre, a meglevő énképek aktiválásával befolyásolhatjuk, hogy valaki megtesz-e valamit, és pontosan mit. Életre kelthetjük az énképet, és ezáltal közel hozhatjuk az illetőt egy bizonyos cselekvéshez. Ez hatékony módszer arra, hogy rávegyük az embereket: megtegyék, amit szeretnénk. Lássunk egy példát!

Jeffrey felelős az adománygyűjtésért az egyik kedvenc jótékonyági szervezete javára, amely olyan munkanélkülieknek nyújt segítséget, akiknek problémájuk van az elhelyezkedéssel. A szervezet felkészítést tart és üzleti öltözködést kölcsönöz állásinterjúra, valamint segít az álláskeresésben. Jeffrey egy helyi üzleti csoporthoz megy előadást tartani abban a reményben, hogy adományt tud szerezni.

Jeffrey készít egy prezentációt a szervezet csodálatos tevékenységéről, és példákat gyűjt azoknak a körében, akiken már segítettek. Nagyszerű fotói vannak azokról, akik a közreműködésükkel munkához jutottak, és azt reméli, hogy a történetük elmesélése és a képek bemutatása után a helyi üzleti csoport megszavazza az adományt. Vajon sikeres lesz? Adnak pénzt? Ha igen, mennyit?

Jeffrey nagyobb eséllyel jut adományhoz és nagyobb összeget tud begyűjteni, ha aktiválja a megfelelő énképet. Melyek azok a lehetséges szerepek, amelyeket felvéve a helyi üzleti csoport tagjai késztetést éreznek majd, hogy adakozzanak, mégpedig sokat? Íme néhány ötlet:

1. „Én olyan típusú ember vagyok, aki segít a rászorulókon. Valójában ezért is csatlakoztam a helyi üzleti csoporthoz, mert a csoport szívesen segíti a közösségünk rászoruló tagjait.”
2. „Sikeres üzletember vagyok. Valójában olyan sikeres, hogy megengedhetem magamnak, hogy viszonzozzak valamit a közösségnek. Ez a helyi üzleti csoport csupa hozzám hasonlóan sikeres üzletemberből áll. Mi vagyunk a krém.”

3. „Keményen megdolgoztam azért, hogy ide eljussak. Nem volt könnyű. Kudarok is értek, és volt, amikor bajban voltam. De ki tudtam mászni a kátyúból, és sikeressé tudtam válni, mert volt, aki segített. Ez a helyi üzleti csoport csupa olyan tagból áll, akik hozzám hasonlóan megküzdöttek a nehézségekkel.”
4. „Keményen megdolgoztam azért, hogy idáig eljussak. Nem volt könnyű. Kudarok is értek, és volt, amikor bajban voltam. Senki sem segített, csak magamra voltam utalva. De most, hogy sikeres vagyok, már nem szívesen gondolok vissza a nehéz időkre. Ez a helyi üzleti csoport csupa olyan tagból áll, akik nem küzdöttek annyit, mint én. Szeretném elfelejteni a múltat. A csúcson vagyok, és ez az, ami számít.”

Jeffrey prezentációja és adománykérése valószínűleg nem minden énképre hatna egyformán. Vegyük sorra, hogy milyen hatást gyakorolna a terve az üzletemberekre, és mit kellene másképpen csinálnia!

Az első énkép képviselőire valószínűleg elég kedvező hatást gyakorol a terve. De támogathatja a prezentációját azzal, ha rögtön az elején arra hivatkozik, mely hasonló jótékonyági szervezeteknek adományozott a helyi üzleti csoport – ezzel emlékezteti a tagokat az első énképükre. Ha hasonló adományozásokat emleget fel, majd elmondja a rászoruló történetét, azzal Jeffrey aktiválja a „segítő ember” képét. Amikor a végén pénzt kér, akkor nagyobb valószínűséggel mondanak igent és ajánlanak fel nagyobb összeget.

Jeffrey terve kevesebb sikerrel kecsegtet a második hozzáállás esetén, amely csak részben aktiválható a rászoruló emlegetésével. Ahelyett, hogy azt sorolná fel, mennyi csodás dolgot tett a helyi üzleti csoport a múltban, inkább a csoport egyes tagjainak a vállalkozásaikban mutatott kimagasló egyéni teljesítményét kell kidomborítania. Elmondhat néhány történetet hírességekről is, akik a saját üzleti

sikerük megvalósítása után úgy érezték, viszonzással tartoznak a társadalomnak. Ha Jeffrey a „krémek krémje” énképet aktiválja, akkor nagyobb eséllyel jut adományhoz, mégpedig nagyobb összeghez.

Jeffrey terve jó kiindulási alap a harmadik énkép megcélzásához, de fontos, hogy beleszöjje a programban részt vevők személyes történetét is. Olyan sztorikat kell bemutatni, amelyekből kiderül, hogy az egykor küszködők sikert kovácsoltak a kudarcból. Az ilyen típusú történetek aktiválják a „kihúztak a csávából” énképet.

A negyedik szerep a legkeményebb dió. Olyannyira, hogy ebben az esetben Jeffreynek vajmi kevés esélye van a sikerre. Ahhoz, hogy pozitív eredményre számíthasson, alkalmaznia kell a fejezet későbbi részeiben bemutatandó technikákat, például a történetmódosítást.

Minél ügyesebben tudja testre szabni az üzenetét, hogy aktiválja valamelyik énképet, annál nagyobb sikerre számíthat. Az lenne az ideális, ha Jeffrey négy szemközt beszélhetne azokkal, akiket ismer a csoportból, mert így az adott személy egyéniségéhez alkalmazkodhatna.

Csak hogy az egész csoport előtt kell prezentációt tartania. Minél több embert ismer személyesen, annál jobban meg tudja jósolni, hogy milyen énképekre számíthat, és ennek megfelelően módosíthatja az üzenetét, a történeteit és az egész bemutatót. Minél kevessebbet tud a csoport tagjairól, annál inkább szorul találgatásra, hogy vajon milyen énképet alakítottak ki. Olyan prezentációt nem tud felépíteni, amely négy vagy több énképet is aktivál, de legalább kettőt vagy akár hármat mindenképpen, és érdemes is erre törekedni, ha maximalizálni akarja a jótékonyági szervezetnek juttatott adomány esélyét és mértékét.

A meglevő énkép aktiválása és az üzenet hozzáigazítása hatékony és viszonylag egyszerű módszer arra, hogy elérjük, az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Mások énképének megváltoztatása azonban már egy kicsit húzósaabb. Mivel az emberek szeretnek következetesen

kitartani az énképük mellett, trükkösebb rávenni őket a megváltoztatására. De nem lehetetlen. A következő részben a meglevő énkép módosításáról olvashatunk.

- ✓ 31. stratégia: Mielőtt kérünk valakitől valamit, aktiváljuk azt az énképét, amellyel összhangban van az, hogy megteszi.

A „RÉS”-STRATÉGIA

Az emberek szeretnek következetesen kitartani a magukról alkotott elképzelésük mellett, és céljaink elérésének az egyik legkönnyebb módja az, ha először aktiváljuk azt az énképet, amelybe helyezkedve magától értetődően a kívánt módon cselekednek.

Viszont azt is láttuk, hogy néha olyan viselkedést vesznek fel, amely nem felel meg a céljainknak. Ha megpróbálunk egy meglevő erős énkép ellenében elérni valamit, azzal nem sokra megyünk. Viszont megváltoztathatjuk magát az énképet.

Ezt a könyvet 2013-ban írom egy Apple MacBook Pro laptopon. Lehet, hogy nem hangzik meglepően, pedig valójában az. Íme a történetem:

Először doktoranduszként használtam számítógépet az 1970-es években. Megtanultam nagyobb, „mainframe” és kisebb, „mini” számítógépeket is programozni (ez utóbbiak sem voltak akkoriban kicsiké!). Amikor az 1980-as években elkezdődött a személyi számítógépek forradalma, ott voltam a sűrűjében. Egy éven át még az értékesítésükkel is foglalkoztam. Végül a felhasználói felületek tervezése és a felhasználóbarát kialakítás területén kezdtem pályafutásomat a *Fortune* magazin 1000-es listáján toknál.

Ezek a cégek az 1980-as és 1990-es évek' dows-alapú számítógépeket használtak – é

még mindig így van. Az ügyfeleim nagyon csekély hányada használt Apple-gépeket. A „komoly” felhasználók mind Windowsban utaztak (vagy Unixban, ha véresen komolyak voltak). Az Apple csak a művészlelkek körében terjedt el. Ha valaki techie volt, az Windows operációs rendszerű PC-t használt. Márpedig én vérbeli techie voltam, PC-s típus. A férjem viszont Apple-rajongó volt. Lapszerkesztőként dolgozott, és a munkahelyén Apple-számítógépen tervezte meg a napilap oldalait.

Mindketten körömszakadtáig védtük az általunk választott technológiát. Idővel megtanultam, hogyan ereszem el a fülem mellett a férjem megjegyzéseit, miszerint a Windows PC-k szörnyűségesek, bezzeg az ő Macje milyen csodálatos. Megtanulta kezelni a Windows-alapú PC-t, mert a cégemnél kiselejtezett számítógépeket használtuk otthon. Az otthoni gépparkot én kezeltem, így csak window-sos számítógépeink voltak. Idővel megtanultunk egyetérteni abban, hogy nem értünk egyet, amikor szóba kerül, hogy „melyik a legjobb számítógép”. Megragadtam a „megrögzött techie” szerepében.

Azután az Apple előrukkolt az iPoddal. A gyerekeim könyörögtek egy iPodért, és meg is kapták. Magamnak is vettem egy MP3-lejátszót, de természetesen nem iPodot. Ugyan már! Hiszen az iPodot az Apple gyártja, az énképemmel pedig nem fért volna össze, hogy egy Apple-kütyüt használjak. De az MP3-asom nehézkes volt, ronda és hasznavehetetlen, míg a gyerekek iPodja klassz.

Úgyhogy beadtam a derekam, és vettem egy iPodot. Tényleg belém nyilallt némi büntudat, mivel meghasonlottam az Apple-ellenes, ízig-vérig PC-rajongó énképemmel, amikor megvásároltam az Apple termékét. De letudtam annyival, hogy végül is csak egy MP3-lejátszó. Tehát csak egy kicsit estem ki a szerepemből, nem nagy ügy.

Ez volt a rés.

Rés támadt a PC-énképemen. Ezután már olyan PC-rajongó voltam, aki Apple-terméket is használ. Ráadásul beleszerettem az iPodomba. Így idővel elkezdett lehámlani a PC-énképem, és elin-

dultam az Apple-hívővé válás útján. Néhány év múlva, amikor a Windows-alapú laptopom megérett a cserére, MacBookot vettem helyette. Egy éven belül már mindennemű Apple-gyártmányú volt. (A fejezet későbbi, „Kezdjük kicsiben!” című részében szó lesz arról, hogy miért olyan hatékonyak ezek az apró lépések.)

Érdekes módon mindaddig nem is tudatosult bennem az egész folyamat, amíg a férjem be nem sétált a dolgozósobámba, és rá nem csodálkozott: az iPhone-omon beszéltem, miközben a MacBookomon pötyögtem. Az iPadem ott hevert mellettem, az Apple TV a háttérben. Teljes egészében áttértem az Apple-re. Most már Apple-rajongóként tartom magam számon.

Nem tudom, hogy az Apple tudatosan szándékozott-e részt ütni a windowsos PC-rajongók énképén, amikor a számítógépes területről elkalandozva bevezette az iPodot. Mindenesetre nálam telibe talált, és valószínűleg sok más felhasználónál is.

Miután kialakult és aktivizálódott egy énkép, már könnyű olyan cselekvésekre és döntésekre készíteni az embereket, amelyek összhangban vannak vele. Ha azonban az aktív énképpel ellenkező lépésre szeretnénk rábírni valakit, akkor ki kell találnunk, hogyan módosítsuk a hozzáállását. Nem járhatunk sikerrel, ha kívülről (a mi irányunkból), erőszakosan ki akarjuk forgatni őket magukból. De ha ütünk egy kis rést, akkor beszivároghat egy új énkép, és idővel teljesen át tudja venni az uralmat.

Az elhivatottságról, a történetmódosításról és a sugalmazásról szóló részekből további ismereteket szerezhetünk arról, hogyan ösztönözhetjük az embereket az énképük módosítására.

- ✓ 32. stratégia: Ha ütünk egy kis rést a meglevő énképén, akkor idővel megváltozik. Az énképmódosulás pedig a viselkedés megváltozását vonja maga után.

32. stratégia: Ha ütünk egy kis rést a meglevő énképén, akkor idővel megváltozik. Az énképmódosulás pedig a viselkedés megváltozását vonja maga után.

A „ÉNKÉPHEZ RÖGZÍTÉS” STRATÉGIÁJA

Mi a helyzet, ha szeretnénk elérni valamit az embereknél, de nincs meglevő énkép, amelyen rést üthetnénk? Tudunk új énképet létrehozni?

Ha az illető már kialakított önmagáról valamilyen elképzelést, akkor ehhez könnyedén rögzíthetünk és létrehozhatunk egy újat.

Mi lenne, ha valaki bekopogna az ajtónkon, és megkérne, hogy hadd tegyen ki egy nem túl mutatós óriásplakátot az előkertünkbe, amin a „Vezess óvatosan!” felirat szerepel csupa nagybetűvel? Vajon igent mondanánk? Egy 1966-os felmérés során a Kalifornia állambeli Palo Altóban megkérdezettek többsége nemet mondott.

Jonathan Freedman és Scott Fraser kutatók önkéntesnek adták ki magukat, és házról házra járva bekopogtak a tulajdonosokhoz, hogy megkérjék őket, hadd szereljenek fel egy ilyen táblát az előkertjükben.³ Megmutatták nekik a tervezett tábláról készült fotót is. A táblák elég nagyok voltak (alapvetően elfoglalták az egész előkertet), és elég rondák is. Nem valami vonzó lehetőség! A megkérdezettek alig 20%-a járult hozzá a felszerelésükhöz, ami korántsem meglepő. (Sőt inkább az a meglepő, hogy egyáltalán 20% hozzájárult.) Ez volt a kísérlet kontrollcsoportja (*A* csoport).

Ezután létrehoztak egy *B* csoportot véletlenszerűen kiválasztott emberekből, akiket a kísérletvezetők megkértek, hogy tegyenek ki egy kis (8 cm-es) „Vezess óvatosan!” feliratot az autójuk hátsó ablakába. Három héttel később egy másik kísérletvezető felkereste őket és megkérdezte, mit szólnának hozzá, ha az előkertjükbe felszerelnének egy „Vezess óvatosan!” táblát.

A *C* csoport olyanokból állt, akiket megkért egy kísérletvezető, hogy írják alá a „Szép Kaliforniát!” petíciót. Három héttel később egy másik kísérletvezető felkereste őket és megkérdezte, mit szólnának hozzá, ha az előkertjükbe is felszerelnének egy „Vezess óvatosan!” táblát.

A kontrollcsoportból (*A* csoport) csak 20% járult hozzá, hogy felállítsanak egy „Vezess óvatosan!” táblát az előkertjükben. Mi a helyzet a *B* és a *C* csoporttal?

A *B* csoportból, amelynek tagjait megkérték, hogy tegyenek ki egy kis „Vezess óvatosan!” feliratot az autójuk hátsó ablakába, majd később felkeresték őket az előkertben felállítandó tábla ügyében, 76% mondott igent az utóbbira.

A *C* csoportból, amelynek tagjait megkérték, hogy írják alá a „Szép Kaliforniát!” petíciót (egészen más ügy, mint az óvatos vezetés), 46% járult hozzá a nagy, ronda tábla felállításához.

Fontos megjegyezni, hogy mind a *B*, mind a *C* kísérletben másik személy kopogott be a második ügyben – tehát a csoportok tagjai nem azért voltak engedékenyebbek, mert már ismerték az adott személyt. 20%. 46%. 76%. Miért mutattak sokkal nagyobb hajlandóságot az emberek a nagy, ronda táblák engedélyezésére a két utóbbi csoportban?

Az első ok minden bizonnyal a meglevő énkép aktiválása, amiről a fejezet elején esett szó. A *B* csoport tagjainál aktivált egy énképet, hogy hozzájárultak egy kis „Vezess óvatosan!” tábla elhelyezéséhez az autójuk hátsó ablakába. Innentől kezdve azt a történetet mesélték magukról, hogy ők olyanok, akik odafigyelnek a tágabb értelemben vett közösségre; olyanok, akik hangsúlyt fektetnek a biztonságra. Ezért amikor megkérték őket a nagy, ronda táblák engedélyezésére, akkor a legtöbben úgy érezték, összhangban van az énképükkel.

De mi a helyzet a *C* csoporttal? A *C* csoport tagjait először megkérték, hogy írják alá a „Szép Kaliforniát!” petíciót, majd hogy tegyék ki a „Vezess óvatosan!” táblát. Nem olyan sokan egyeztek bele az utóbbiba, mint a *B* csoport tagjai közül (76%), de még mindig kétszer többen, mint az *A* csoportból (20% helyett 46%).

Ennek az az oka, hogy a petíció az „olyan ember vagyok, aki tördök a közösséggel” énképet aktiválta, de nem feltétlenül az „olyan

ember vagyok, akinek fontos a biztonság” énképet. Az „olyan ember vagyok, akinek fontos a biztonság” új énkép, amelyet az eredeti énképhez kapcsolódva kellett létrehozni. Mivel új, még nem olyan erős, de kezdetnek nem rossz.

Amikor meglevő énképet aktiválunk másokban, akkor egyidejűleg lehetőség nyílik arra, hogy új, de valamilyen módon a meglevőhöz kapcsolódó énképet hívjunk életre. Kérjünk valamit, ami aktiválja a meglevő énképet! Miután ebbe beleegyezett a másik, kérjünk olyat, ami összhangban van a létrehozni kívánt énképpel. Íme néhány énképpáros:

- Meglevő énkép: „Olyan ember vagyok, aki odafigyel az egészségre.” – Új, könnyen kialakítható énkép: „Olyan ember vagyok, aki odafigyel a gyerekei egészségére.”
- Meglevő énkép: „Olyan ember vagyok, aki beosztja a pénzt.” – Új, könnyen kialakítható énkép: „Olyan ember vagyok, aki az államadósság csökkentésére szavaz.”
- Meglevő énkép: „Olyan ember vagyok, akinek fontos a kreativitás.” – Új, könnyen kialakítható énkép: „Olyan ember vagyok, aki szeret újdonságokat kipróbálni.”

A következő fejezetben kiterjesztjük ezt az elgondolást és megmutatjuk, hogyan tudunk a meglevő énképeknek ellentmondó kisebb elköteleződést, sőt akár cselekedeteket is kicsikarni.

- ✓ **33. stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyenek valamit, kapcsoljunk a meglevő énképhez egy új, de valamilyen módon a régihez kötődő énképet!

KEZDJÜK KICSIBEN!

A kis lépések idővel az énképek teljes átalakulásához vezethetnek. Az előző szakaszban megmutattuk, hogyan hozhatunk létre új viselkedést úgy, hogy a meglevőhöz rögzítjük. Ebben az esetben egy meglevő elképzelés volt a kapcsolódási pont.

De mi a helyzet, ha olyan döntésre vagy cselekvésre szeretnénk rávenni az embereket, amely nem kapcsolódik semmilyen meglevő énképükhöz? Rá tudunk-e venni valakit olyasmire is, ami ellentmond az eddigi viselkedésének?

A válasz igen, de kicsiben kell kezdenünk. Emlékszünk a fejezet elején olvasott történetre arról, hogyan alakult át a megrögzött Windows-énekp Apple-énekpé? Korábban Windows-rajongónak vallottam magam. Ha valaki megpróbált volna meggyőzni, hogy térjek át az Apple-re, kinevettem volna. Ha azt javasolták volna, hogy vegyek MacBookot, nemet mondtok. Ezek túl nagy ugrások lettek volna számomra. Énképem szerint „Windows-rajongó” voltam. Kicsi az esélye, hogy a „Windows-rajongó” egy csapásra „Apple-rajongóvá” váljék. Ha ehhez hasonló pálfordulást akarunk előidézni másokban, akkor kis lépésekben kell kezdenünk.

Mit jelent az, hogy kicsiben? Olyan lépésekre van szükség, amelyek – bár nincsenek összhangban a meglevő énképpel – nem húzzák meg a vészharangot. Az apró dolgok nem keltik az emberben azt az érzést, hogy meghazudtolják a megszokott énképüket.

Ha kis lépésről van szó, akkor lehet, hogy az emberek akkor is megteszik, ha ellentmond a meglevő, erős énképüknek. Amint megtették azt a kis lépést, igazítanak az elképzeléseiken egy kissé, hogy összhangban legyen az éppen megtett lépéssel.

Amikor az eddigi hozzáállásunkkal ellenkező apró lépést teszünk, azzal valójában új énképet alapozunk meg. Valószínűleg nem is vagyunk ennek tudatában. De most, hogy létrejött az új énkép, már beleillik, ha legközelebb megint hasonló dolgot kérnek tőlünk, így

könnyebben teszünk az új, módosult énképpel összhangban levő lépéseket.

Ha apró lépésekre kérjük az embereket, akkor ezzel a módszerrel teljesen új viselkedést hozhatunk létre. Ha el akarunk érni valamit, akkor első körben csak apró elköteleződést kell kicsikarni. Ez lehet a meglevő énképpel összhangban vagy akár ellentmondásban is, de minél nagyobb az ellentét, annál kisebb lépésekre és elköteleződésre törekedjünk.

Például, ha Corinne a saját szemében „olyan ember, aki szokott adakozni”, akkor lehet, hogy el tudjuk érni, hogy az általunk ajánlott jótékonyági szervezetnek adja a pénzét és az életéből egy-két órát. De ha úgy gondol magára, mint „olyan ember, aki összehúzza magát, ahogy mindenkinek kellene”, akkor csak nagyon kicsiben érdemes elkezdni vele. Ahelyett, hogy pénzt és jótékonyági munkát is kérnénk tőle, inkább csak az egyiket említsük!

Akár olyanra kérjük az embereket, ami összhangban van a meglevő énképünkkel, akár nem, ha elérjük, hogy tegyenek akár csak egy apró lépést, akkor az később nagyobb arányú változásokhoz vezethet.

- ✓ 34. stratégia: Az énképük megváltoztatásához vegyük rá az embereket, hogy tegyenek egy apró lépést, amely ellentmondásban áll a meglevő énképükkel!

NYILVÁNOS ELKÖTELEZŐDÉS

Freedman és Fraser fent bemutatott kísérletének néhány résztvevője nyilvánosan elkötelezte magát az óvatos vezetés mellett: kitett egy táblát az autója ablakába. Minél szélesebb körben állunk ki egy dolog mellett, annál jobban befolyásolja a jelenlegi tevékenységünk a jövőbelieket, és annál erőteljesebben változik az énképünk.

Amikor olyan lépést teszünk, amelyről csak mi tudunk, akkor nem mutatjuk az elkötelezettségünket a kívüllág felé. Ilyenkor hosszú távon kevésbé változik az énképünk, mint ha mások is látnák. Amikor a Freedman-kísérlet résztvevői kitettek egy táblát a kertjükbe vagy egy matricát az autójuk ablakába, akkor nyilvánosan kiálltak valami mellett. A nyilvános elkötelezettség az énkép erősebb és gyorsabb változásához vezet.

Hogyan lehet elérni, hogy az emberek nyilvánosan elkötelezzék magukat, és így nagyobb valószínűséggel tegyenek meg dolgokat, amiket szeretnénk?

Ha valaki bármilyen módon leteszi a voksát a szervezetünk, a vállalatunk, a termékünk vagy a szolgáltatásunk mellett, akkor ezt azzal tudjuk megerősíteni, ha megkérjük: nyilvánosan is támogasson minket.

Tegyük fel, hogy hotelláncot üzemeltetünk! A szállodáinkban meg szálló vendégeknek elküldünk egy felmérést, amely a nyilvános elköteleződés egyik példája. Ha jó értékelést adnak le a hotelunkról, azzal nyilvánosan elkötelezik magukat mellette. Feltétlenül szerepeljen a kérdések között, hogy milyen valószínűséggel látogat el újra a szállodánkba! Egy felmérés nemcsak azt a célt szolgálhatja, hogy adatokhoz és visszajelzésekhez jussunk a termékeinkről és a szolgáltatásainkról, hanem azt is, hogy az emberek nyíltan elköteleződjenek irántunk.

A kérdőívet olyanoknak is kiküldhetjük, akik még nem ügyfeleink, sőt nem is állnak kapcsolatban a vállalatunkkal. Ha megkérdezzük, mi a véleménye a cégről, a termékeinkről vagy a szolgáltatásainkról, és pozitív válaszokat jelölnek meg, azzal máris nyilvánosan elköteleződnek irántunk, és a jövőben készségesebben működnek együtt velünk.

Minél többek előtt kötelezi el magát az ember, annál tartósabb lesz a hatás – és annál nagyobb mértékben befolyásolja a jelenlegi és jövőbeli viselkedését. Még az anonim felmérésben való részvétel

is jobb a semminél, de ha ajánlást kérünk az ügyfelektől, azzal még erőteljesebben adják jelét az elköteleződésnek.

Ha valaki ajánlást vagy ismertetőt ír, azzal ezt mondja: „olyan ember vagyok, aki hisz ebben a termékben” vagy „olyan ember vagyok, aki adományoz ennek a szervezetnek” vagy „olyan ember vagyok, aki vásárol ettől a vállalatától”.

Az ismertetőket felélesztik a csordaszellemet (lásd 2. fejezet, „Az összetartozás vágya”), de ugyanakkor az írójára is hatnak, hiszen fokozzák az elköteleződését. Ha pozitív értékelést adunk, akkor következetesek akarunk maradni, azaz többször lépünk kapcsolatba az adott oldallal, vállalattal, szervezettel. Ha szeretnénk elérni, hogy a látogatók hűségesek legyenek a márkánkhoz, a cégünkhöz vagy a termékünkhöz, akkor kínálunk lehetőséget nekik ismertető írására!

Ne fizessünk az elköteleződésért!

Robert Cialdini arról számol be, hogy ha a nyilvános elkötelezettséget nem önszántából vállalja valaki, hanem értékes jutalom fejében, akkor az nem épül be a személyiségébe, és nem nyilvánul meg a jövőbeli viselkedésében.⁴ Ha viszont úgy érezzük, hogy önként, saját meggyőződésünkből választottunk egy bizonyos viselkedésmódot, akkor erősebb az elköteleződésünk. Egy értékes jutalom például lehet, hogy cselekvésre készíti az embert, de nem alakít ki felelősség-tudatot, így nem érzünk elköteleződést.

- ✓ 35. stratégia: Ha elérjük, hogy az emberek nyilvánosan elköteleződjenek, akkor könnyebb rávenni őket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.
- ✓ 36. stratégia: Ne fizessünk az embereknek az elköteleződésért!

AZ ÍRÁS FOKOZZA AZ ELKÖTELEZŐDÉST

Erősebben elköteleződünk az iránt, amit leírunk, különösen, ha kézírással tesszük. Az írás jobban fokozza az elköteleződésünket az adott eszme és cselekedet iránt, mint ha csak gondolkodunk vagy beszélünk róla.

Morton Deutsch és Harold Gerard arra kért embereket, hogy becsüljék meg papírlapra húzott vonalak hosszát. Azt próbálták megfigyelni, hogyan befolyásolja mások véleménye a döntésüket. Ennek érdekében beépített emberek szándékosan hibás becsléseket adtak.⁵

Vajon a kísérlet résztvevőit befolyásolta a másoktól hallott rossz becslés, vagy ragaszkodtak az általuk helyesnek tartott válaszhoz, azaz elköteleződtek?

A kutatók azt tapasztalták, hogy az emberek hajlamosak voltak módosítani a becslésüket, ha azt hallották, hogy a teremben helyet foglaló társaik más számokat neveznek meg. Ez összecseng a csordaszellem jelenségével, amiről a 2., „Az összetartozás vágya” című fejezetben volt szó.

Deutsch és Gerard azonban megvizsgálta, hogy vannak-e olyan szituációk, amelyekben egy döntés mellett erősebben elköteleződik az ember. Mielőtt meghallgatták volna, hogy mások szerint milyen hosszúak a vonalak:

- az 1. csoport tagjai leírták a becslésüket egy lapra. Arra kérték őket, hogy ne írják rá a nevüket a lapra, és megmondták, hogy nem szedik be a lapokat;
- a 2. csoport tagjai egy „varázstáblára” írták a becslést, amelyet utána nyomtalanul kitöröltek, mielőtt bárki láthatta volna;
- a 3. csoport tagjait arra kérték, hogy írják le a becslésüket egy lapra, és írják rá a nevüket is. Szóltak nekik, hogy a kísérlet végén összegyűjtik a lapokat.

Különböztek-e az egyes csoportok abból a szempontból, hogy mennyire ragaszkodtak a becslésükhöz?

A 2. csapat tagjai változtatták meg a legnagyobb eséllyel a döntésüket és adtak hibás becslést. Az 1. és a 3. csoportból csak ötödszannyian gondolták meg magukat. Ők jobban ragaszkodtak az eredeti becslésükhöz, bármit mondtak is a többiek.

Úgy tűnt, nem számít, hogy ráírták-e a lapra a nevüket, és be kellett-e adniuk a lapot. Elég volt annyi az elköteleződéshez, hogy kitörölhetetlenül leírták a becslésüket.

A kézírás megváltoztatja az agyat

Amikor a doktori disszertációmon dolgoztam az egyetemen, az első piszkozatot kézzel írtam (na most lebuktam, hogy ilyen öreg vagyok!). Manapság azonban a legtöbbször számítógépen gépelik be. Én is laptopon írom ezt a könyvet, és legtöbbször emailben kommunikálok a barátaimmal és a családommal. Még mindig van néhány dolog, amit kézzel írok – például a napi teendőlistámat és a legtöbb üzleti tervezést. Érdekes végiggondolni, hogy mit írunk kézzel és mit számítógépen. De miért lényeges ez?

Reza Shadmehr és Henry Holcomb megvizsgálta a kézzel (tollal vagy ceruzával) író és gépelő emberek agytevékenységét. A kézírás más izmokat mozgat meg, mint a gépelés, és a kutatók azt tapasztalták, hogy a kézírás jobban megerősíti a memóriát.⁶

✓ 37. stratégia: A kézzel írt elköteleződés erősebb.

ÚJ TÖRTÉNET SUGALMAZÁSA

A fejezet elején beszámoltam arról, hogyan írtam át a történetemet: „erős túlélő” voltam, majd olyasvalaki lettem, aki „könnyű és kényelmes” életet él. Timothy Wilson könyvében lenyűgöző kutatások sokaságát mutatja be azzal kapcsolatban, hogyan változtathatják meg a történetek hosszú távon a viselkedést. Wilson ezt a technikát „történetszerkesztésnek” nevezi.

Ha rá tudjuk venni az embereket, hogy átírják a történetüket azon a területen, ahol szeretnénk elérni tőlük valamit, akkor ez valószínűleg nagy és hosszú távú változást eredményez. A történetszerkesztést poszttraumás stressz szindróma kezelésére és veszélyeztetett tinédzserek megsegítésére is alkalmazzák. De arra is jó, hogy elérjük: időben beérjen a munkahelyre a késésre hajlamos alkalmazott, vagy hogy egy „magányos farkas” együttműködésre képes csapatjátékosá váljon.

A történetszerkesztés technikája olyan egyszerű, hogy lehetetlennek tűnik, hogy ilyen mély és gyökeres változást idézzen elő. Más fejezetekben olyan stratégiákról olvashatunk, amelyek komoly munkabefektetés árán érik el, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, még ha csak egyszerű viselkedést akarunk is megváltoztatni. Ha ilyen sok fáradtsággal lehet egy egyszerű viselkedést módosítani, akkor hogyan lehet egyszerűen, néhány perc alatt megváltoztatni valakinek az egész életét?

A történetszerkesztés olyan hatékony, hogy szinte varázslatnak tűnik, pedig nem az. Ha új történetet írunk arról, hogy kik vagyunk, miért viselkedünk a ránk jellemző módon, és hogyan viszonyulunk másokhoz, akkor ez az új történet megváltoztatja az énképünket, és innentől fogva – akár tudatosan, akár nem – olyan döntéseket hozunk és úgy viselkedünk, hogy összhangban legyünk a sztorinkkal. Mostanra már azt is tudjuk, hogy fokozza a hatást, ha kézírással verjük papírra az elképzeléseinket.

De mi a helyzet akkor, ha nem tudjuk elérni, hogy az adott személy elgondolkozzon, és leírja az új történetet? Akkor nem aknázhajtuk ki az ebben rejlő erőt? Szerencsére még ilyenkor is alkalmazhatjuk az elképzeléseket a viselkedés megváltoztatására. Még ha nem is tudjuk megoldani, hogy az emberek leüljenek és leírják az új történetet, akkor is megtehetjük, hogy mi magunk kínálunk nekik egy képet, és ez majdnem ugyanolyan hatásos.

Ismerkedjünk meg példának okáért Wilson egyetemistákkal végzett kutatásával!

Néhány elsőéves nehezen vette az akadályokat. Rossz jegyeket kaptak egy vagy több vizsgán is, és ilyen gondolataik támadtak: „Ez meghaladja az erőmet”, „Talán nem vagyok idevaló” vagy „Nem vagyok elég okos”.

Ezek a hallgatók önsorsrontó történetet kezdtek kialakítani magukról. Mivel elkezdtek hinni abban, hogy az egyetem meghaladja az erejüket, ezért egy idő után ennek megfelelően is viselkedtek. Abbahagyták a tanulást és lógtak az órákról, és emiatt természetesen tovább romlottak az eredményeik, ami még jobban megerősítette őket abban, hogy nincs esélyük a sikerre.

Nem minden diák reagál így a kudarcokra. Lehet, hogy mások más történetet írnak, például „Ez a szak nehezebb, mint gondoltam”, „Valószínűleg a középiskolai tanulmányaim nem alapozták meg kellőképpen ezt a tantárgyat”, vagy „Keményebben kell dolgoznom, többet kell tanulnom, talán korrepetitort kell szereznem”. Ezek a történetek oda vezetnek, hogy a szerzőik többet tanulnak és több segítséget kérnek, így javulnak az eredményeik.

Az a kérdés, hogy tudunk-e gyorsan pozitívabb és reményteljesebb történetet sugalmazni az „önsorsrontó” diákoknak anélkül, hogy őket kérnénk meg a saját sztorijuk kialakítására.

Wilson megkérte az önsorsrontó történetet író hallgatókat, hogy segítsenek neki egy kísérletben. Azt hitték, hogy a felmérés az elsőévesek egyetemi életéről szól. Wilson azt mondta nekik, hogy

megnézhetik a felsőbb éves hallgatókkal a korábbi években végzett kutatások eredményeit, így megtudják, milyen kérdések lesznek a felmérésben. Valójában Wilson azért mutatta meg nekik a régebbi eredményeket, hogy új történetet sugalmazzon nekik.

A résztvevők ezután a felsőbb éves hallgatók olyan eredményeit látták, amelyekből kiderült, hogy sokan rossz jegyeket szereztek az első évfolyamon, de idővel javultak az eredményeik. Négy felsőbb éves hallgatóval készített interjút néztek meg videón. Ők elmesélték, hogy milyen volt, amikor rájöttek, hogy az egyetem nehezebb, mint gondolták volna, és hogy többet kell tanulniuk és segítséget kell kérniük.

A videókban szereplő hallgatók arról számoltak be, hogy idővel javultak az osztályzataik.

A résztvevők összesen 30 percet töltöttek azzal, hogy más tanulókat meghallgattak, akiknek gondjuk volt az osztályzataikkal, de később javultak az eredményeik. Ez volt minden. Nem vettek részt tanácsadáson, és nem tájékoztatták őket hatékonyabb tanulási szokásokról, hanem csak hallottak egy más történetet.

A résztvevők nem tudták, hogy a vizsgálatnak az a célja, hogy javítsa az eredményeiket. Wilson azt remélte, hogy új történetet sugalmazott nekik, még ha nem is voltak ennek tudatában. Ezt szeretne volna elültetni a fejükben: „Talán nem is reménytelen az ügy. Lehet, hogy én is olyan vagyok, mint a nyilatkozó hallgatók. Jobban igyekeztek, és javultak is az osztályzataik. Talán én is képes vagyok erre.”

Csodák csodájára, a sugalmazás működött. Wilson arról számolt be, hogy a résztvevők a következő évben jobb jegyeket szereztek, mint egy véletlenszerűen összeállított kontrollcsoport tagjai, akiknek nem meséltek történetet. Ráadásul kisebb arányban hagyták ott az egyetemet.

A 30 perces olvasás és videózás hatására a hallgatók jobban igyekeztek, jobb osztályzatokat szereztek, és többen folytatták közülük a tanulmányaikat.

Ezek szerint az embereket a viselkedésük komoly megváltoztatására tudjuk készíteni csekély erőfeszítéssel, ha sikeresen:

- kitaláljuk, hogy jelenleg milyen történet befolyásolja a viselkedésüket;
- előállunk egy másik történettel;
- megkitaláljuk a módját, hogy átadjuk nekik az új történetet.

A történetsugalmazással kapcsolatban Wilson nem említi, hogy mi a különbség közöttük, ha mi találunk egy új történetet az embereknek, vagy ha hagyjuk, hogy maguktól „fedezzék fel” a történetet – szerintem az utóbbi hatásosabb. Az a lényeg, hogy az embereknek meg kell változtatniuk a saját meséjüket. Ha csak egyszerűen felmutatunk nekik egy másikat azzal, hogy „Ez a történeted, miközben ennek kellene lennie”, akkor valószínűleg kevésbé leszünk hatékonyak, mint ha hagyjuk, hogy maguk fedezzék fel az új sztorit és hasonlítsák össze a sajátjukkal – ami talán nem is tudatos. Ha történetsugalmazást alkalmazunk, akkor viszont hatásosabb, ha csak elmondjuk valaki más történetét, viszont ráhagyjuk a hallgatókra, hogy párhuzamot vonjanak. Néha a kevesebb több!

- ✓ **38. stratégia:** Mutassuk be az embereknek mások történetét, hogy új történetek megalkotására ösztönözzük őket!

5.

JUTALOM ÉS BÜNTETÉS

Először a kutyanyállal foglalkozunk.

Ivan Pavlov 1849-ben született egy orosz faluban. Az apja pap volt, Ivan is elkezdte a szemináriumot, de abbahagyta, és inkább természettudományt hallgatott az egyetemen. Az emésztést kezdte tanulmányozni állatkísérletek segítségével. Termékeny és komoly tudós lett belőle. Pavlov az összes fotóján borzas fejjel és szigorú arccal látható. 1904-ben neki ítelték az orvostudományi Nobel-díjat.

Pavlov az emésztéssel kapcsolatos kutatásai során meglepő felfedezést tett. A kutyákban az emésztés során termelődő nyál mennyiségét mérte, amikor észrevette, hogy a kutyák nyáltermelődése már evés előtt beindul. Elég, ha meglátják az eledelt.

Azután megfigyelte, hogy a kutyák nyálrelválasztása már akkor elkezdődik, amikor még eléjük sem tették az ételt, hanem csak meghallották, hogy megszólal az eleséget behozó kutatók érkezését jelző csengő. Sőt már akkor, amikor meghallották az eleséget hozók lépteit. Az ételt összekapcsolták valami mással, például a léptek zajával vagy a csengő hangjával. Pavlov ekkor kísérletsorozatot indított az ingerekre érkező automatikus reakciók vizsgálatára, a jelenséget pedig klasszikus kondicionálásnak nevezte el.

Így működik:

Először két dolgot – egy ingert (étel) és egy választ (nyáladás) – összepárosítunk:

Inger (étel) → Válasz (nyáladás)

Azután behozunk a képbe egy másik ingert:

1. inger (étel) + 2. inger (csengő) → Válasz (nyáladzás)

Idővel az eredeti ingert megszüntetjük, és már a másik inger is kiváltja a választ:

2. inger (csengő) → Válasz (nyáladzás)

De mi köze ennek az egésznek ahhoz, hogy elérjük: az emberek megtegyék, amit szeretnénk? Végso soron valószínűleg nem az a célunk, hogy beinduljon az emberek nyáleválasztása!

AUTOMATIKUS CSELEKVÉS

A klasszikus kondicionálás a kiindulási pont az automatikus viselkedés megértéséhez. Az egyik módja annak, hogy elérjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, ha automatikusan cselekednek. Az embernek sokkal könnyebb dolga van, amikor automatikusan teszi a dolgát. A viselkedésünk nagy része Pavlov klasszikus kondicionálásának megfelelően zajlik.

Én is alkalmazom a klasszikus kondicionálást az oktatómunkám során. Egy- és kétnapos tanfolyamokat tartok a *Fortune* magazin 1000-es listáján szereplő vállalatoknál és nonprofit szervezeteknél, és egyetemen is tanítok. Az oktatás során előszeretettel iktatok be több rövid szünetet.

A szünetek alatt az emberek kimennek a folyosóra beszélgetni, vagy a teremben maradnak és megnézik az emailjüket vagy csetelnek. De a szünet végén azt akarom, hogy az emberek visszatérjenek a terembe, és újra készen álljanak a tanulásra. Ehhez a klasszikus kondicionálást hívom segítségül. Szünet alatt bekapcsolom a zenét

és kinyitom a terem ajtaját. A szünet végén viszont kikapcsolom a zenét és elindulok az ajtó felé, hogy becsukjam:

1. inger (az oktató ezt mondja: „Oké, folytassuk, ahol abbahagytuk!”)
→ Válasz (az emberek helyet foglalnak és elcsendesednek)

Majd kiegészítjük ezzel:

1. inger (az oktató ezt mondja: „Oké, folytassuk, ahol abbahagytuk!”)
→ 2. inger (az oktató kikapcsolja a zenét és/vagy elindul az ajtóhoz, hogy becsukja) → Válasz (az emberek helyet foglalnak és elcsendesednek)

Míg el nem érjük ezt:

2. inger (az oktató kikapcsolja a zenét és/vagy elindul az ajtóhoz, hogy becsukja) → Válasz (az emberek helyet foglalnak és elcsendesednek)

Egy másik példa: szeretném, ha az emberek részt vennének a vitákban és felszólalnának, amikor a táblához megyek és kérdéseket teszek fel:

1. inger (az oktató ezt kérdezi: „Mit gondolsz? Van valakinek ötlete?”) → Válasz (az emberek elmondják az ötleteiket)

Majd kiegészítjük ezzel:

1. inger (az oktató ezt kérdezi: „Mit gondolsz? Van valakinek ötlete?”) → 2. inger (az oktató a táblához megy, leveszi a táblafiók kupakját, és felemelt szemöldökkel néz a hallgatókra) → Válasz (az emberek elmondják az ötleteiket)

Míg el nem érjük ezt:

2. inger (az oktató a táblához megy, leveszi a táblafilc kupakját, és felsemelt szemöldökkel néz a hallgatókra) → Válasz (az emberek elmondják az ötleteiket)

Most elárultam két műhelytitkomat is!

- ✓ 39. stratégia: Ha az embereket kondicionáltuk valamire, utána kapcsolhatunk egy új ingert a kívánt viselkedéshez, és idővel automatikusan reagálni fognak.

MIT TUDNAK A KASZINÓK ÜZEMELTETŐI?

Mi a közös az alábbi emberekben?

- Egy középiskolás diáklány, aki mindig pénzt kap, ha ötöst visz haza;
- egy alkalmazott, aki minden évben fizetésemelést kap;
- egy kávézó vendége, aki minden 10. vásárlása után kap egy kávét ajándékba;
- egy turista, aki sorban dobálja be a zsetonokat egy Las Vegas-i játéképbe?

Az, hogy mindegyikük viselkedése B. F. Skinner elvei szerint alakul.

Amikor azt látom, hogy az emberek a kaszinóban ülve dobálják a zsetont a játéképbe, és nyomkodják a gombot, óhatatlanul eszembe jutnak Skinner kísérletei. Tudom, hogy sokan szeretik a kaszinókat és a szerencsejátékokat, és minden vágyuk eljutni Las Vegasba – ezért igyekszem úgy fogalmazni, hogy ne sértsem meg senki érzéseit.

De mindenképp szeretnék szót ejteni a viselkedéselemzés 1950-es évekből származó, nagy hatású elméleteiről és arról, hogy miért kell megértenünk a viselkedéselemzés működését, ha befolyásolni szeretnénk az embereket.

Az 1950-es években Skinner új távlatokat nyitott Pavlov klasszikus kondicionálási elméletének. Skinner ahelyett, hogy csupán az ingerre és az arra adott válaszra koncentrált volna, elkezdett patkányokkal és galambokkal kísérletezni, hogy lássa, hogyan befolyásolja a jutalom a viselkedést. „Operáns” kondicionálásnak nevezte el, hogy megkülönböztesse Pavlov „klasszikus” kondicionálásától.

Skinner nem gyakran használta a „jutalom” kifejezést, inkább a „megerősítést” szerette. Nem véletlenül.

Skinner azt találta ki, hogy ha egy bizonyos viselkedést ösztönöznünk szeretnénk, akkor megerősítést (jutalmat) kell érte adni. Ha viszont vissza szeretnénk szorítani, akkor ne adjunk megerősítést. Ez eddig evidensnek tűnik, de Skinner ennél továbbment, és megtalálta a jelenség tudományos alapját. Ez volt az alapelgondolása:

Viselkedés → Megerősítés → Még több ilyen viselkedés

Például:

*Ötöst hoztunk az iskolából → Kaptunk a szüleinktől 5 dollárt
→ Még több ötöst szerzünk*

Vagy:

Megnyomunk egy gombot → Pénzt nyerünk a gépből → Még többször nyomjuk a gombot

Vagy:

Időben beadjuk a beszámolót → Dicséretet kapunk: „Nagyszerű, hogy tartottad a határidőt!” → Több beszámolót adunk be időben

Skinner továbbment, és utánajárt például annak, hogy milyen típusú megerősítésre van szükség, milyen gyakran és milyen mértékben. Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor ismernünk kell a viselkedés néhány apró, de fontos részletét.

Képzeljük el, hogy el akarjuk érni, hogy valaki megtegyen valamit: kivigye a szemetet, írjon egy beszámolót, vagy elmenjen szavazni. És törjük a fejünket, hogy mit tehetnénk az ügy érdekében. „Talán valamivel ösztönözni kellene – gondoljuk. – Pénzzel vagy valami mással?”

Közben ebben a szent pillanatban is emberek ezrei ülnek szerte a világon kaszinókban, és senki sem fizet nekik azért, hogy megtegyenek valamit (nyomkodják a gombokat). Sőt még ők fizetnek azért, hogy nyomkodhassák a gombot (és a legtöbbször még veszítenek is). Ezek után szeretnénk tudni, hogy mi az, amit a kaszinók üzemeltetői tudnak, és mi nem?

Még visszatérünk a kaszinókra, de előbb beszéljünk a patkányokról!

ÖT ALAPVETŐ MEGERŐSÍTÉSI SÉMA

Tegyük fel, hogy egy olyan ketrecben helyezünk el egy patkányt, ahol egy kar található. Ha lenyomja a kart, akkor kap egy szem szárazeledelt. Az eleség a megerősítés:

Viselkedés → Megerősítés → Még több ilyen viselkedés

Ebben az esetben így néz ki a gyakorlatban:

*A patkány lenyomja a kart → Kap egy szem szárazeledelt
→ Még többet nyomkodja a kart*

De mi van akkor, ha a patkány nem kap minden esetben eleséget?

Skinner a lehetséges helyzetek sokaságát tesztelte, és azt tapasztalta, hogy meg lehet jósolni és szabályozni lehet, milyen gyakran és milyen gyorsan nyomkodják a patkányok a kart, hogy ételhez jussanak. Különbség volt a kar nyomkodásának mennyiségében és gyakoriságában attól függően, hogy milyen gyakran kaptak a patkányok enniválót, illetve hogy az eltelt idő vagy a lenyomások száma alapján érkezett-e a következő szem.

Ezeket a különbségeket „sémáknak” nevezte. Öt alapvető sémát figyelt meg:

- Folyamatos megerősítés: A patkány a kar minden lenyomása-kor kap egy szemeledelt.
- Fix időközönkénti megerősítés: A patkány bizonyos időtartam, mondjuk öt perc eltelte után kap eleséget. Akkor adagoljuk neki, amikor öt perc letelte után először nyomja le a kart.
- Változó időközönkénti megerősítés: Bizonyos időtartam után adunk eleséget a patkánynak, de az időközöket változtatgatjuk. Néha egy perc, máskor öt, megint máskor három perc eltelte után kap egy szemet.
- Fix gyakoriságú megerősítés: Ebben az esetben nem az időtartam, hanem a kar lenyomásának mennyisége alapján adagoljuk az eleséget. A patkány minden 5. vagy 10. megnyomás után kap egy szemeledelt. A megerősítés alapja a lenyomások száma, de ez a szám mindig állandó marad.

- Változó gyakoriságú megerősítés: A megerősítés a kar lenyomásának mennyisége alapján történik, de változó, hogy hány lenyomás után kap a patkány eledelt. Néha 5, máskor 10, megint máskor 3 lenyomás után kap egy szemet.

Kiderült, hogy a patkányok (és az emberek) az alkalmazott sémán belül előre megjósolható módon viselkednek. A következő részekből kiderül, hogy miként alkalmazhatjuk ezeket a sémákat a viselkedés befolyásolására.

- ✓ 40. stratégia: Nem elég csupán jutalmat adni: el kell döntenünk, hogy milyen típusú sémát alkalmazunk, ha hatékonyan szeretnénk befolyásolni az embereket.

FOLYAMATOS MEGERŐSÍTÉS, AVAGY HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET ÚJ DOLGOKRA?

Ha minden félév végén pénzt adunk a lányunknak az ötösért, akkor a folyamatos megerősítés sémáját követjük: minden alkalommal, amikor ötöst kap (a kívánt viselkedést mutatja), pénzt kap (a pénz a megerősítés). Akkor is a folyamatos megerősítés sémáját alkalmazzuk, ha mindig megdicsérjük a beosztottainkat, amikor időben benyújtják a beszámolóikat: minden alkalommal, amikor időben leteszik az asztalra a beszámolót (kívánt viselkedés), dicséretet kapnak (a dicséret a megerősítés).

A folyamatos megerősítés akkor a legcélszerűbb, ha új viselkedés kialakulását szeretnénk ösztönözni. Amikor azonban már meghonosodott az új viselkedés, akkor ideje valamelyik másik sémára átváltani.

Amikor folyamatos megerősítést adunk, akkor az ember (vagy patkány vagy kutya) kezdetben gyakran ismétli a viselkedést. Idővel

azonban ritkábban gyakorolja, sőt az a hátulütője, hogy ha megszűntetjük a megerősítést (azaz nem jutalmazunk minden ötöst pénzzel, vagy nem dicsérjük meg minden alkalommal a beosztottunkat), akkor valószínű, hogy fel is hagy a kívánt viselkedéssel.

- ✓ 41. stratégia: Amikor új viselkedést próbálunk kialakítani, akkor minden alkalommal adjunk jutalmat, ha az adott személy a kívánt módon viselkedik (folyamatos megerősítés)!
- ✓ 42. stratégia: Amint a folyamatos megerősítéssel meghonosítottuk a kívánt viselkedést, váltsunk át másik jutalmazási sémára, hogy fenntartsuk az elért eredményt.

VÁLTOZÓ GYAKORISÁGÚ MEGERŐSÍTÉS, AVAGY HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET A FOLYTATÁSRA?

Amikor egy beosztott néha kap dicséretet az érdemeiért, máskor nem, az változó gyakoriságú megerősítés. Amikor egy játékos 56 kör után nyer a játékgépen, az is változó gyakoriságú megerősítés. A kaszinó legtöbb játéka ezt a sémát követi. A játékos 10-szer meghúzza a kart, nyer valamennyit, azután 52 kör után újra.

A beosztott vagy a játékos szemszögéből nézve a változó gyakoriságú megerősítés kiszámíthatatlan. A megerősítés bizonyos számú ismétlés után következik be, de ez a szám állandóan változik. A résztvevő nem tudja, hogy a legközelebbi alkalommal, vagy 5, 30 vagy 100 alkalom után kap-e jutalmat, amikor az adott viselkedést gyakorolja.

Mivel az ember nem tudja, hogy mikor számíthat a következő megerősítésre, ezért vég nélkül ismétleti az adott viselkedést.

Ez azt jelenti, hogy a változó gyakoriságú megerősítéssel kialakított viselkedés általában tartósnak bizonyul. Ha megszüntetjük a

megegerősítést, a viselkedés még akkor is hosszú időn át fennmarad. A pszichológusok azt mondanák, hogy „a viselkedés ellenáll a kihalásnak”.

- ✓ 43. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy egy viselkedés tartósan bizonyuljon, a változó gyakoriságú megerősítés sémája szerint jutalmazzuk!

VÁLTOZÓ IDŐKÖZÖNKÉNTI MEGERŐSÍTÉS, AVAGY HOGYAN ÉRJÜNK EL STABIL VISELKEDÉST?

George-nak laboratóriuma van, amelynek szabályszerű működését rendszeres állami felülvizsgálatokkal ellenőrzik. Tudja, hogy az ellenőr előbb-utóbb megjelenik, de azt nem, hogy mikor. Mivel szeret meglepetésszerűen betoppanni, lehet, hogy ebben a hónapban jön, de lehet, hogy csak három vagy akár hat hónap múlva.

Ezért George úgy dönt, érdemes állandóan betartania az összes előírást, így biztosan „kitűnő” minősítést kap, akár mikor is jön az ellenőrzés. Ebben az esetben az összes szabály és előírás betartása a kívánt viselkedés, és a „kitűnő” minősítés a megerősítés.

Az ellenőr rendszeresen (bizonyos idő eltelte után) jelenik meg, de nem kiszámítható, azonos időközönként. Ezért ez egy változó időközönkénti megerősítési séma. Arra lehet számítani, hogy ennek köszönhetően George legtöbbször jól megfelel az ellenőrzés követelményeinek, és hogy hosszú időn keresztül a kívánt viselkedést mutatja (azaz a viselkedése a változó időközönkénti megerősítésnek köszönhetően ellenáll a kihalásnak).

Ha az a célunk, hogy az emberek rendszeresen, de nem feltétlenül nagyon gyakran megtegyenek valamit, akkor a változó időközönkénti megerősítés jó ötlet lehet.

George valószínűleg havonta egyszer felülvizsgálja a laboratóriumi eljárásokat, és elvégzi a saját ellenőrzését, hogy megbizonyosodjon róla, minden rendben lesz, ha betoppan az ellenőr, de nem foglalkozik ezzel minden áldott nap. Hosszú távon – a változó gyakoriságú megerősítési sémával ellentétben – nem jár több jutalommal, ha gyakran végez belső ellenőrzést, ezért valószínű, hogy nagyobb időközönként, kitartóan és rendszeresen végrehajtja a kívánt viselkedést.

A változó időközönkénti megerősítési séma nem alkalmas új viselkedés bevezetésére, mivel nem jár elég gyakori jutalommal ahhoz, hogy megerősödjön a viselkedés és a jutalom közötti összefüggés. Először alkalmazzuk a folyamatos megerősítést, és csak akkor váltunk a változó időközönkéntire, amikor már meghonosodott az új viselkedés.

- ✓ 44. stratégia: Alkalmazzunk változó időközönkénti megerősítési sémát, ha tartósan és rendszeresen, de nem gyakorta szeretnénk látni az adott viselkedést!

FIX GYAKORISÁGÚ MEGERŐSÍTÉS, AVAGY HOGYAN ÉRJÜNK EL KAMPÁNSZERŰ VISELKEDÉST?

Tegyük fel, hogy kávézónk van, és törzsvásárlói kártyát bocsátunk ki! A vendégek minden 10. kávé után kapnak egyet ajándékba. Minden kávé vásárlásakor nyomunk egy pecsétet a kártyára. Ez a fix gyakoriságú megerősítés.

A kutatók tapasztalatai szerint ez kampánszerű viselkedést idéz elő: a vendégek rövid időn belül sok kávé vesznek, hogy megteljen a kártya, de miután megkapták az ingyenit, pangás következik, és ritkábban kerül sor a kívánt viselkedésre (a kávé vásárlására).

Az emberek motiváltabbak a célegyenesben

A cél elérése utáni visszaesés ellen nem sokat tehetünk. Elkezdhetjük előlről az akciót (adhatunk a vendégeknek egy új, üres kártyát, amelyet újra tele kell pecsételni), vagy felajánlhatunk egy magasabb szintet, még értékeesebb jutalmakkal. Arra viszont van mód, hogy felgyorsítsuk a viselkedést.

Ran Kivetz egy kávézó törzsvásárlói kártyájával végzett kísérletet.¹ Volt, akinek az *A* típusú kártyából, volt, akinek a *B* típusúból adott:

- Az *A* típusú kártya 10 rubrikát tartalmazott a pecsétek számára. Amikor a vendégek megkapták, mind a 10 üres volt.
- A *B* típusú kártyán 12 rubrika volt, amiből kettő már le volt pecsételve, amikor átadták.

Mennyi idő alatt teltek be a kártyák? Az *A* típusú kártyák vagy a *B* típusú kártyák tulajdonosai töltötték be hamarabb? Mindkét esetben 10 kávét kellett vásárolni a résztvevőknek ahhoz, hogy kapjanak egyet ingyen. Vajon más-más viselkedést váltott ki a kétféle kártya?

A válasz egyértelmű igen. A *B* típusú kártyák tulajdonosainak gyorsabban gyűlt össze a hiányzó 10 pecsét, mint az *A* típusú kártyákénak, pedig mindkét fajta 10-10 kávét kellett vásárolni.

Az ok az ún. célegyeneshatás. A jelenséget először Clark Hull tanulmányozta patkányokon 1934-ben.² Azt tapasztalta, hogy ha a patkányoknak egy labirintuson keresztül kell megtalálniuk az elégséghez vezető utat, akkor a végéhez közeledve gyorsabban szaladnak.

A célegyeneshatás miatt az emberek felpörgetik a viselkedésüket, ahogy a céljuk felé közelítenek. Ezért amikor a vendégek azt látták, hogy a *B* típusú kártyán már történt előrelépés – bár nem is itták meg azt a két kávét –, akkor jobban igyekeztek, hogy beteljenek a maradék helyek a kártyán.

Kivetz ezenkívül azt tapasztalta, hogy az emberek szívesen vettek részt a törzsvásárlói programban. A programból kimaradtakhoz képest többet mosolyogtak, tovább beszélgettek a kávézó munkatársaival, többször köszönték meg a kiszolgálást, és gyakrabban adtak borravalót is.

Arra koncentrálunk, ami még hátravan

Ide kívánczik még egy rövid, de annál fontosabb megjegyzés a fix gyakoriságú megerősítéssel kapcsolatban. Minjung Koo kutatást végzett annak feltárására, hogy mi motiválja jobban az embereket a cél elérésére:

- a) ha arra koncentrálunk, amit már letudtak;
- b) ha arra, ami még hátravan.

A *b)* válasz bizonyult helyesnek – az embereket jobban ösztönzi a folytatásra, ha arra összpontosítanak, amit még meg kell tenniük.³ Vagyis, ha fix gyakoriságú megerősítési sémát alkalmazunk, akkor fontos minden lépésnél megmutatni az embereknek, hogy mennyi van még hátra a cél eléréséig.

- ✓ 45. stratégia: Ha fix gyakoriságú megerősítést alkalmazunk, akkor kampányszerű viselkedésre számíthatunk, amely azonban alábbhagy a jutalom megszerzése után.
- ✓ 46. stratégia: Ha fix gyakoriságú megerősítést alkalmazunk, akkor az emberek motiváltabbak lesznek, ha megmutatjuk nekik, mennyi van még hátra a cél eléréséig – nem csak azt, hogy mennyit teljesítettek már.

MIÉRT NEM HATÉKONY A FIX IDŐKÖZÖNKÉNTI MEGERŐSÍTÉS?

Ha minden évben fizetésemelést adunk az alkalmazottunknak, akkor fix időközönkénti megerősítési sémát alkalmazunk. Ez a séma nem ösztönzi túl sok aktivitásra az embereket egészen addig, amíg nem közeleg a megerősítés ideje. Például amíg nem jövünk össze a beosztottunkkal az éves teljesítményértékelésre, amikor megállapodunk valamilyen teljesítményfejlesztésben.

Ilyenkor az a legvalószínűbb, hogy a beosztott kezdetben változtat egyet s mást, de utána visszazökken minden a régi kerékvágásba. 11 hónap múlva újra összekapja magát, mert közeleg a következő éves teljesítményértékelés és a fizetésemelés. Fix időközönkénti megerősítési sémát alkalmazunk, ami nem kifejezetten eredményes a következetes viselkedés megvalósítására.

Ehelyett kezdetben alakítsuk ki a kívánt viselkedést folyamatos megerősítés segítségével, majd váltsunk másik sémára, például a változó gyakoriságú vagy a változó időközönkénti megerősítésre, hogy tartósan bizonyuljon a teljesítményjavulás.

- ✓ 47. stratégia: Kerüljük a fix időközönkénti jutalmazást! Ez a megerősítési séma kevésbé hatékony, mint a többi.

APRÓ LÉPÉSEK JUTALMAZÁSA

A pszichológia szakosok körében régóta kering egy történet arról, hogyan alkalmazta egy egyetemi csoport a „formálás” módszerét arra, hogy rávegye a tanárt a terem elhagyására az előadása kellős közepén. A hallgatók az óra előtt maguk között gondosan megtervezték az akciót.

JÁTEKGÉPEK: PAVLOV ÉS SKINNER

Térjünk vissza a játékgépekhez, amelyek kombinálják Pavlov klasszikus kondicionálását a Skinner-féle operáns kondicionálással!

Inger (élénk fények és erős zajok) → Viselkedés (bedobja a pénzt és megnyomja a gombot) → Néha kap A típusú megerősítést (pénzt)

Inger (élénk fények és erős zajok) → Viselkedés (bedobja a pénzt és megnyomja a gombot) → Mindig kap B típusú megerősítést (élénk fények és erős zajok)

A kaszinók az egyik viselkedés megerősítését (élénk fények és erős zajok) a másik ingereként vetik be. Ez ördögi kört indít el, ami függőség kialakulásához vezet:

Inger (élénk fények és erős zajok) → Viselkedés (bedobja a pénzt és megnyomja a gombot) → Mindig kap B típusú megerősítést (élénk fények és erős zajok, ez lesz az új inger) → Viselkedés (bedobja a pénzt és megnyomja a gombot) → Néha kap A típusú megerősítést (pénzt) és mindig kap B típusú megerősítést (élénk fények és erős zajok), és így tovább.

Az volt a terv, hogy sorozatos megerősítéseket adnak. Először, amikor a tanár belépett a terembe, hogy megkezdje az előadást, figyelemre sem méltatták (nem adtak megerősítést), amíg az ajtóra nem nézett. Azután, amikor az előadás során véletlenül újra az ajtóra pillantott, egy pillanatra megint odafigyeltek rá.

Minden alkalommal, amikor az ajtó felé tévedt a pillantása, figyelmesen ránézett a hallgatóságra. Ez volt a megerősítés, hiszen a tanárok imádják, amikor a diákok érdeklődve és figyelmesen néznek. A hallgatók addig folytatták a tanár viselkedésének „formálását” (közelebb lép az ajtóhoz, az ajtó felé nyúl, megérinti, lenyomja a kilyincset, és így tovább), amíg ténylegesen elhagyta a termet.

Majdnem biztos vagyok benne, hogy ez csak egy városi legenda, amelyet egy pszichológiaprofesszor talált ki a formálás szemléltetésére.

A formálás hivatalos meghatározás szerint „egymást követő lépések differenciált megerősítése”. Az operáns kondicionálás elve alapján tudjuk, hogy minden viselkedés fokozódik a megerősítés hatására. Viszont ha új viselkedést szeretnénk bevezetni, akkor még nincs mit megerősíteni, ezért egy olyan, már meglevő viselkedést erősítünk meg, amely idővel a kívánt cselekvéshez vezet.

Amint a meglevő viselkedés megszilárdult a megerősítés hatására, hagyjuk abba a megerősítést, és térjünk át annak a megerősítésére, ami közelebb visz a végső, kívánt viselkedéshez!

A kézmosás formálása

Katie főnővér egy kórházban. Szeretné, ha az egyik nővér, Joanne gyakrabban mosna kezet. Ez létfontosságú a betegápolásban, de nem minden kórházi dolgozó jeleskedik benne.

Katie próbált hatni Joanne-ra, de mintha a falnak beszélt volna. Sőt úgy tűnt neki, hogy minél többször szól a kézmosásért, annál rosszabb. Katie ezért úgy dönt, hogy kipróbálja a formálás módszerét.

Készít egy tervet Joanne viselkedésének formálására:

1. Katie először arra törekszik, hogy Joanne közelében legyen, amikor alkalma nyílna a kézmosásra.

Először megvárja, amíg Joanne közel ér a mosdóhoz. Amint tesz egy lépést a mosdókagyló felé, Katie rámosolyog és beszélni kezd hozzá. Először csak véletlenül lép a kézmosó irányába, de ez nem számít. Minden alkalommal, amikor a csaphoz közelít, Katie újra rámosolyog és megdicséri valamilyenért, például, hogy milyen jól kezelte a legutóbbi páciensét. Katie tudja, hogy a dicséret és a beszélgetés Joanne két gyengéje, ezért ezek hatékony megerősítések lesznek a számára. Ezt néhány napig folytatja, amíg megerősödik az a viselkedés, hogy Joanne odamegy a mosdóhoz.

2. Katie a formálási folyamat következő viselkedését célozza meg, ami az lenne, hogy nemcsak odamegy Joanne a mosdóhoz, hanem meg is érinti.

Az új formálási szakasz első napján Katie nem mond semmit, amikor Joanne a mosdó felé megy. De abban a pillanatban, amikor a mosdóhoz nyúl, Katie mosolyog és megdicséri Joanne-t. Katie jó pár napon át így reagál a mosdó megérintésére.

3. A formálási folyamat utolsó részében az a cél, hogy Joanne ténylegesen meg is mossa a kezét. Ezért Katie már nem dicséri meg és nem kezd vele beszélgetni csak azért, mert a mosdóhoz ér.

Csendben marad, és kívárja a pillanatot, amikor Joanne megnyitja a csapot és bezappanozza a kezét. Amint a kezébe veszi a szappant, Katie rámosolyog és beszélni kezd hozzá, közben meg is dicséri valamilyenért. Ezt még néhány napon át folytatja, hogy biztosan rögzüljön a viselkedés.

Most lehet, hogy megfordul a fejünkben, hogy „mekkora felhajtás egy ilyen apróság miatt!”. Való igaz, a formálás tényleg munkaigényes. És tekintetbe kell vennünk néhány olyan szempontot, amelyek meg kell felelnünk ahhoz, hogy jól működjön:

- Figyeljünk oda! Szemfülesnek kell lennünk, hogy minden alkalommal észrevegyük a kívánt viselkedést.
 - Eleinte minden alkalommal adjunk megfelelő megerősítést! Kezdetben fontos, hogy ez soha ne maradjon el. Joanne számára a dicséret és a beszélgetés kombinációja volt a jutalom. A megerősítést az operáns kondicionálás minden típusánál (így a formálásnál is) gondosan kell megválogatnunk. Ha olyat választunk, amit az adott személy nem tekint megerősítésnek, akkor az nem működik. Például ha beszélgetéssel próbáljuk jutalmazni, de nem kedvel minket az illető, akkor hiába állunk szóba vele, ezzel nem erősítjük meg a kívánt viselkedést.
 - Azonnal alkalmazzuk a megerősítést! Ha túl sok idő telik el a viselkedés és a jutalmazás között, akkor lehet, hogy nem a kívánt viselkedést ösztönözzük. Az emberek tudat alatt reagálnak a megerősítésre. Ha Katie csak két órával a kézmosás után kezd beszélgetni, akkor Joanne nem kapcsolja össze azt a viselkedéssel.
 - Keményen meg kell dolgozni érte, és rá kell szánni az időt. A formálás időigényes folyamat: jelen kell lennünk és figyel-nünk kell a kívánt viselkedés megjelenésére.
- ✓ **48. stratégia:** Ha nem tudjuk megerősíteni a kívánt viselkedést, mert még nem alakult ki, akkor a formálás segítségével vezessük be!

A MEGFELELŐ JUTALOM

Skinner operáns kondicionálásának egyik sarkalatos pontja a megfelelő megerősítés (jutalom) kiválasztása. Ha Skinner egy pénzérmevel jutalmazta volna a patkányt, amikor lenyomta a kart, akkor valószí-

nűleg nem sokra ment volna vele. A pénz nem megfelelő megerősítés rácsálók esetében, ahogy az embereknel az állati szarazeledel. Olyan megerősítést kell kiválasztanunk, amely a célszemély számára kívánatos. Ez néha nem is olyan egyszerű feladat.

Például tegyük fel: az a cél, hogy az értékesítési munkatársaink alkalmazzák az újonnan beszerzett CRM-szoftvert. Felajánlunk azoknak egy párizsi utat, akik a következő 30 nap folyamán legalább 30 alkalommal használják a programot.

Mi a gond ezzel az ötlettel? Lehet, hogy működik, de nem biztos. Néhány ok, amiért nem feltétlenül lesz hatásos:

- Ebben az esetben elvileg fix gyakoriságú megerősítési sémát alkalmazzunk (a CRM 30. használata után adunk megerősítést). Azért „elvileg”, mert a 30 napos kikötés is szerepel. Viszont nem tettünk semmit annak érdekében, hogy meghonosítsuk a viselkedést. Jobban tennénk, ha eleinte mindig adnánk egy apró megerősítést, amikor valamelyik értékesítő használja a programot, majd később alkalmazzuk a tervezett fix gyakoriságú megerősítési sémát. A kis megerősítés lehet egy dicsőségtábla, ahová felírjuk a munkatársak nevét, és melléírjuk, hogy az adott héten hányszor használták a CRM-et (ilyenkor az elismerés a megerősítés), vagy az, hogy mindig megdicsérjük, aki alkalmazza a programot.
- A párizsi út lehet, hogy nem mindenkit motivál. Van, aki nem szeret utazni, vagy büntudatot érez, ha túl sokat utazik, és túl hosszú időre elszakad a családjától. Ebben az esetben az út nem lesz hatékony megerősítés.

Számos megerősítés létezik. Néhány példa ezek közül (nem mindegyik alkalmas munkahelyi környezetben):

- pénz;
- étel;
- koncertre vagy sporteseményre szóló belépő;
- ékszer;
- ruha;
- dicséret;
- elismerés;
- autonómia;
- szociális interakció;
- szex.

Ha az adott személy vágyik a felkínált jutalomra, akkor megerősítő hatást gyakorol.

A PÉNZJUTALOM ÍGÉRETE DOPAMINFELSZABADULÁST VÁLT KI

Brian Knutson tanulmányozta a vállalati prémiumprogramokat, és azt tapasztalta, hogy ha pénzjutalmat ígérünk a beosztottaknak a munkáért, akkor fokozódik a nucleus accumbens nevű agyterület aktivitása.⁴ Tehát ugyanaz történik, mint amikor valaki arra számít, hogy kokaint, dohányt vagy egyéb, függőséget okozó szert fogyaszt: dopamin szabadul fel. A dopaminfelszabadulás és a nucleus accumbens fokozott aktivitása esetén az emberek merészebbé válnak (ugyanaz a reakció figyelhető meg, ha függőséget okozó szerek fogyasztására készülnek).

- ✓ 49. stratégia: Válasszunk olyan jutalmat, amelyre az adott személy tényleg vágyik, különben nem lesz hatékony.

MIKOR JUTALMAZZUNK?

Miután eldöntöttük, hogy milyen jutalmat és sémát alkalmazunk (folyamatos, változó stb.), ügyeljünk rá, hogy a kívánt viselkedést azonnal kövesse a jutalom! Akkor lesz maximális a hatás, ha az emberek összekapcsolják a jutalmat az éppen gyakorolt viselkedéssel.

Például, tegyük fel, hogy folyamatos megerősítést alkalmazunk egyik csapattagunk új viselkedésének kialakítására. Mindig, amikor időben odaér egy megbeszélésre, megdicséjük: „Köszönjük, Jim, hogy időben jöttél”. Ezt akkor kell megtennünk, amikor belép a terembe. Ha várunk pár napot, és akkor mondjuk: „De jó, hogy időben jöttél a hétfői megbeszélésre”, akkor csökken a dicséret hatása.

Ne jutalmazunk előre, annak reményében, hogy így kialakul a kívánt viselkedés („Megadom a fizetésemelést, de elvárom, hogy a jövőben betartsd a határidőket”)! A jutalom csak akkor hatásos, ha a kívánt viselkedés megjelenése után kerül sor rá.

- ✓ 50. stratégia: Ha jutalmazunk, közvetlenül a viselkedés észlelése után tegyük (az alkalmazott séma szerint)!
- ✓ 51. stratégia: Ha jutalmazunk, a viselkedést követően, ne pedig előre tegyük!

NEGATÍV MEGERŐSÍTÉS

Eddig minden példánk a pozitív megerősítésről szólt. Arra láthatunk példákat, amikor megadjuk az embereknek, amit kívánnak, és ezáltal fokozódik az adott viselkedés.

<i>Viselkedés</i>	→ <i>Megerősítés</i>	→ <i>Több ilyen viselkedés</i>
<i>Időben leadja a beszámolót</i>	→ <i>Dicséretet kap: „Ügyes vagy, hogy időben leadtad a beszámolót”</i>	→ <i>Több beszámolót ad le határidőre</i>
<i>Ötöst visz haza</i>	→ <i>Kap 5 dollárt</i>	→ <i>Többször visz haza ötöst</i>

A negatív megerősítésről viszont még nem esett szó. Az emberek gyakran összetévesztik a negatív megerősítést a büntetéssel, pedig ez két különböző dolog. Amíg az előbbi kiválóan alkalmas a viselkedés megváltoztatására, addig az utóbbi nem olyan hatékony.

Kezdjük megint a patkányokkal, és utána foglalkozzunk az emberekkel! Beteszünk egy patkányt egy ketrecbe, és áramütést adunk neki. Megtanítjuk arra, hogy a kar lenyomásával megszüntetheti az áramütést. Ebben az esetben az áramütés a negatív megerősítés.

Azért megerősítés, mert az alkalmazása a viselkedés fokozódásához vezet. És azért negatív, mert a patkány azért nyomja meg a kart (végzi a kívánt viselkedést), hogy megszüntesse az áramütést.

<i>Viselkedés</i>	→ <i>Megerősítés</i>	→ <i>Több ilyen viselkedés</i>
<i>Megnyomja a kart</i>	→ <i>Megszűnik az áramütés</i>	→ <i>Többször nyomja meg a kart</i>

Most nézzünk egy példát az emberek világából! Joe szeretné, ha beosztottja, Kevin nagyobb rendet tartana a munkahelyén.

<i>Viselkedés</i>	→ <i>Megerősítés</i>	→ <i>Több ilyen viselkedés</i>
<i>Elszakol a munkahelyén</i>	→ <i>Megerősítés</i>	→ <i>Újra elszakol a munkahelyén</i>

Joe először pozitív megerősítéssel próbálkozik. Úgy dönt, hogy minden alkalommal, amikor Kevin elpakol, valami ilyesmit mond: „Kevin, örömmel látom, hogy ilyen rend van körülöttem”.

<i>Elszakol a munkahelyén</i>	→ <i>Dicséretet kap</i>	→ <i>Többször elszakol a munkahelyén</i>
-------------------------------	-------------------------	--

De nem jött be, Kevin nem rak rendet maga körül. Joe úgy gondolja, hogy a problémában az is szerepet játszik, hogy a dicséret nem nyújt hatékony megerősítést Kevinnek. Kevin nem különösebben vágyik dicséretre, legalábbis Joe-tól nem.

Joe ezért ahelyett, hogy másféle pozitív megerősítéssel próbálkozná, inkább beveti a negatívot. Tudja, hogy Kevin nem szereti, ha a főnöke a háta mögött áll, belenéz és beleszól a munkájába. Ezért azt találja ki, hogy ha elkezd Kevin nyakára járni és piszkálja, hogy pakoljon már el, azzal negatív megerősítést ad.

Joe úgy gondolja, hogy a negatív megerősítés hatására Kevin gyakrabban teszi rendbe a munkaterületét:

<i>Viselkedés</i>	→ <i>Megerősítés</i>	→ <i>Több ilyen viselkedés</i>
<i>Elszakol a munkahelyén</i>	→ <i>Megerősítés (Joe magára hagyja, és nem piszkálja Kevin)</i>	→ <i>Újra elszakol a munkahelyén</i>

A negatív megerősítés során a viselkedés azért fokozódik, hogy leállítson vagy elkerüljön olyasvalamit, amit az illető nem szeret. A pozitív megerősítéshez hasonlóan ebben az esetben is ügyesen kell megválasztani, hogy mi az, ami nincs ínyére az adott személynek.

A negatív megerősítés miatt került Skinner a „jutalom” szót. A jutalom ugyanis szükségszerűen pozitív jelentésű. A „megerősí-

tést” viszont bármire alkalmazhatjuk, ami alkalmas valamilyen viselkedés fokozására. A megerősítés semlegesebb fogalom, és negatív dolgokra is illik.

- ✓ 52. stratégia: A negatív megerősítés segítségével elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Találjuk ki, mi az, amit nem szeretnek, és „jutalmul” szüntessük meg!

BÜNTETÉS

Mi a helyzet a büntetéssel? Ugyanaz, vagy más? Hatékonyabb vagy kevésbé hatékony?

Idáig azzal foglalkoztunk, hogy megadjuk az embereknek azt, amit kívánnak (pozitív megerősítés), illetve elvegyük azt, ami nem kívánatos (negatív megerősítés). A büntetés mindkettőtől különbözik, mivel, ha büntetünk, akkor visszaszorítani szeretnénk egy bizonyos viselkedést.

Nem a viselkedés fokozására törekszünk (mint a pozitív és negatív megerősítés esetén), hanem csökkentésére azáltal, hogy olyat teszünk, ami nem kívánatos az illetőnek.

A büntetés hatásos lehet, de kevésbé hatékony, mint a pozitív vagy a negatív megerősítés. Hatékonyabban működik, amikor azt szeretnénk, hogy valaki abbahagyjon egy bizonyos cselekvést, mint hogy ilyen esetben keressünk egy alternatív szokást, és rávegyük az illetőt arra.

A megerősítés erős és hosszan tartó szokást eredményezhet, ám a büntetés csak addig működik, amíg alkalmazzák. Amint abbahagyják a szokás büntetését, rögtön visszatér.

A BÜNTETÉS VISSZAÜTHET

A büntetés alkalmazása visszafelé is elsülhet. *Motiváció 3.0 (Drive)*⁵ című könyvében Daniel Pink beszámol Uri Gneezy kutatásáról, amely szerint a büntetés épp a nemkívánatos viselkedés fokozódását okozza.⁶

Egy játszóházban úgy döntöttek, hogy pénzbírsággal sújtják azokat a szülőket, akik későn jönnek a gyerekükért. A bírság összege percenként nő. Azt remélték, hogy ennek köszönhetően időben érkeznek majd a szülők.

De épp az ellenkezője történt: a büntetés bevezetésével jelentősen nőtt a késések száma. Ennek az az oka, hogy megváltozott a viszony. Korábban a későn érkező szülők kínosan érezték magukat, amiért terhelik a személyzetet: „Ha kések, akkor nem tudnak időben hazamenni”. De amikor tisztán anyagi ügyletté vált a késés (ha többet kések, akkor többet fizetek), akkor már nem zavartatták annyira magukat. Inkább kifizették a bírságot.

- ✓ 53. stratégia: Jutalmazzuk a kívánt viselkedést, és hagyjuk figyelmen kívül a nem kívánatosat! A büntetés kevésbé hatékony, mint a jutalom.

6.

ÖSZTÖNÖK

Képzeld el, hogy egy erdei ösvényen sétálunk, és hirtelen meglátunk egy kígyót a lábunk előtt a földön. Rémülten hátrahökölünk, a szívünk a torkunkban dobog. Erőteljes és automatikus reakciót adunk. A létfenntartási ösztönünk lépett működésbe.

Állandóan figyeljük a környezetünket, veszélyre lesve. Ez az egyik ösztönünk. De az újdonságra, a veszélyre, az élelemre és a szexuális ingerekre is ösztönösen reagálunk. Az ilyen reakciók erőteljesek, gyorsak és jórészt tudattalanok.

Az ösztöneink diktálják, hogy mire figyeljünk oda a környezetünkben és mire ne. Ráadásul a döntéseinket is a tudattalan reakcióink határozzák meg, vagy legalábbis nagyban befolyásolják.

Ha megértjük, hogy számos reakciónk és döntésünk ösztönös, akkor ezt felhasználhatjuk az emberek befolyásolására.

FÉLELEM, FIGYELEM ÉS MEMÓRIA

Mivel a régi agy éberen figyel a veszélyre, a félelem erős motiváció a cselekvésre. A tudattalan jóval előbb felfigyel és reagál a veszélyhelyzetekre, mint ahogy a tudatos elme felfogná, mi történik. Az emberek véleményét és cselekedeteit a félelem befolyásolja. Nagyon igyekszünk, hogy kerüljük a félelmetes dolgokat.

Szóval azt javaslom, hogy megfélemlítéssel érjük el, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk? Nem egészen. Ha túl sokat

ijesztgetjük az embereket, egy idő után elkerülnek minket. De az apránként adagolt félelem figyelemfelkeltő és ösztönző hatású.

Felkelti az emberek figyelmét az arról szóló történet, kép vagy film, hogy valakinek veszélyben van az élete; legyen szó akár balesetről, természeti katasztrófáról (hurrikán, tornádó, földrengés) vagy vadállatokról.

Lehet, hogy nem szeretnénk az ötletünket vagy a vállalatunkat negatív üzenetekkel és képekkel összekapcsolni, de nélfány cég és kampány sikerrel alkalmaz ilyeneket a figyelem megragadására és fenntartására. Például ha egy biztosítótársaság egy hatalmas vihar okozta károkról készített képpel reklámozza a szolgáltatását, akkor jobban felkelti a figyelmet, mivel a kép pusztítást mutat, és a tudatalattink fogja a félelem és a veszély üzenetét.

Mivel az ösztöneink fő feladata, hogy megóvjanak minket a veszélytől, ezért minden figyelemfelkeltő, ami a túlélésünket fenyegeti. Akkor is, ha az nem is ellenünk irányul. Már az is megszólaltatja a fejünkben a vészcsengőt, ha olyan filmet vagy reklámot nézünk, amelyben valaki más van veszélyben. Ezért, ha egy filmben kockázatos autós üldözést látunk, az ösztöneink ezt üvöltik: „Vigyázz, vigyázz!”

Amikor az érzékeink veszélyt jeleznek, az információk és érzelmek feldolgozásáért felelős rendszereink maximális éberséggel és teljes gőzzel működnek. Ez azt jelenti, hogy az ilyenkor történő események heves érzelmeket váltanak ki, és mélyen beleivódnak az emlékezetünkbe. Egész marketingágazat szakosodott az ösztönök felébresztésére, és bombáz minket termékinformációkkal.

Hogyan lovagolhatjuk ezt meg az emberek befolyásolása érdekében? Tegyük fel például, hogy egy tévéreklám veszélyes szituációt mutat (mondjuk, egy autós üldözést), amelynek tetőpontján valaki egy bizonyos üdítőt vagy hitelkártyát kap. Az az elgondolás, hogy minden rendszerünk gőzerővel működik, ezért megjegyezzük a témákat, és erős érzelmeket kapcsolunk hozzá.

A figyelem és az emlékezet szempontjából közömbös, hogy ijedtek vagyunk vagy le vagyunk nyugózva, tehát hogy „pozitív” vagy „negatív”-e az érzéseink. Az a lényeg, hogy minden rendszerünk maximális fokozaton működjön.

- ✓ 54. stratégia: A figyelem felkeltése érdekében használjunk veszélyes helyzetekről szóló üzeneteket és fotókat!
- ✓ 55. stratégia: Annak érdekében, hogy az emberek emlékezzenek ránk, a márkánkra vagy az üzenetünkre, alkalmazhatunk félelmet keltő fotókat vagy szöveget.

A BETEGSÉGTŐL ÉS A HALÁLTÓL VALÓ FÉLELEM

Jill a helyi kórház kommunikációs igazgatója. Reklámkampányt indít, hogy az 50 év fölöttieket arra biztassa, hogy rendszeresen elmenjenek kivizsgálásra, bevegék a gyógyszerüket, és részt vegyenek a középkorúaknak javasolt megelőző szűréseken.

Jill két ügynökséggel is felveszi a kapcsolatot, és javaslatokat kér tőlük a kampánnyal kapcsolatban. A két ügynökség nagyon különböző tanácsot ad neki:

- Az „A” ügynökség a „Hozzuk ki a legjobbat az életből!” jelszóra alapozta a kommunikációs kampányt. Az egész akörül forog, hogy őrizzük meg az egészségünket, maradjunk fittek, és érezzük jól magunkat barátainkkal, családunkkal és kedvenc tevékenységeinkkel az életünk hátralevő részében. Az 50-es és 60-as éveikben járó, aktív, fitt, vonzó embereket ábrázoló képsorokat mutat be.
- A „B” ügynökség kommunikációs kampánya a „Jobb félni, mint megijedni” szlogenen alapult. Az a lényeg, hogy elkerül-

jük a fertőzéseket és a krónikus betegségeket. Ebben a kampányban is megjelenik néhány kép az 50-es és 60-as éveikben járó, aktív, fitt, vonzó emberekről, de a legtöbb képen betegek és haldoklók láthatóak.

Melyik kampányt válassza Jill? Attól függ, hogy mi a célja. Ha az, hogy a kórházához pozitív, egészséges képzeteket társítsanak, akkor az „A” ügynökség „Hozzuk ki a legjobbat az életből!” témájú kampányát. Ha viszont az a cél, hogy az emberek elmenjenek orvoshoz, rendszeresen kivizsgáltsák magukat, beszédjék a gyógyszerüket, és megelőző szűrésekre járjanak, akkor jobban jár a „B” ügynökség „Jobb félni, mint megijedni” kampányával. Ez az, ami több közvetlen cselekvéshez vezet.

Az emberek nagyobb eséllyel foglalnak időpontot az orvosukhoz, miután betegségről és halálról szóló üzenetet közvetítettek nekik.

- ✓ 56. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek cselekedjenek, akkor alkalmazzunk a félelemtől és a halálról szóló üzeneteket!

A VESZTESÉGTŐL VALÓ FÉLELEM

Úgy is tudjuk befolyásolni az embereket, ha a veszteségtől való félelmükre apellálunk. Annyira gondosan kerülünk mindennemű veszteséget, hogy tudattalanul jobban motivál minket az ettől való félelem, mint a nyereség ígérete.

Antoine Bechara vizsgálatának résztvevői egy kártyajátékba kapcsolódtak be.¹ Mindenki kapott 2000 dollár értékű játékpénzt. Azt mondták nekik, az a cél, hogy a lehető legkevesebbet veszítsenek el belőle, és a lehető legtöbbet nyerjenek hozzá.

Megkérték a résztvevőket, hogy fordítsanak fel egy lapot az asztalon látható négy pakli valamelyikéből. Egyszerre mindig csak egy

lapot lehetett felfordítani. Ezt addig folytatták, amíg a kísérletvezető azt nem mondta, hogy vége. Nem tudhatták, hogy meddig tart a játék. Azt mondták a résztvevőknek, hogy minden lap felfordításakor nyernek valamennyit, viszont némelyik lap felfordításakor veszítenek is (a kísérletvezetőnek fizetik).

A résztvevőkkel nem közölték a játékszabályokat, de mi tudjuk, hogy mik voltak azok:

- Ha felfordították az *A* vagy a *B* pakli bármely lapját, akkor 100 dollárt nyertek. Ha a *C* vagy a *D* pakli bármely lapját, akkor 50-et.
- Az *A* és a *B* pakli néhány kártyájának felfordításakor a résztvevőknek nagy összeget kellett átadniuk a kísérletvezető számára, időnként akár 1250 dollárt is. A *C* és a *D* pakli némelyik kártyájának felfordításakor is kellett fizetni, de átlagosan csak 100 dollárt.
- Ha a játékos folyamatosan az *A* és a *B* pakliból húzott, akkor átlagban veszített, míg ha a *C* és a *D* pakliból, akkor nyert a játékon.

A játék szabályai soha nem változtak. Bár a résztvevők ezt nem tudták, a játék 100 lap „kijátszása” (felfordítása) után ért véget.

A legtöbb résztvevő először végigpróbálta mind a négy paklit. Először az *A* és a *B* pakliból választottak inkább, mert ott minden húzásnál 100 dollár ütötte a markukat. De kb. 30 húzás után a legrosszabban áttértek a *C* és a *D* paklira. Azután innen húzták a lapokat a játék végéig.

A vizsgálat során a kísérletvezető többször is leállította a játékot, hogy kérdéseket tegyen fel a résztvevőknek a paklikról. A résztvevőkre bőrellenállás-mérőt csatlakoztattak, hogy mérjék az SCR (skin conductance response, bőrellenállási válasz) értékét. Az SCR értéke megemelkedett, amikor az *A* és a *B* pakliból (a „veszélyes” pakliból)

húztak, már jóval azelőtt is, hogy tudatosan felismerték volna, hogy az *A* és *B* pakli veszélyes.

Amikor a résztvevők az *A* és a *B* pakli kártyáit fordították fel, már a kártya érintése előtt is megnövekedett az SCR értéke. Sőt már akkor is, amikor csak arra gondoltak, hogy az *A* és a *B* pakliból húznak. Ösztönösen tudták, hogy ez veszélyes játék, és veszteséghez vezethet, és ezt az SCR-érték kiugrása jelezte. De mindez tudattalanul játszódott le. A tudatos elméjüknek még fogalma sem volt arról, hogy bármi gond van.

Végül a résztvevők azt mondták, van egy olyan érzésük, hogy a *C* és a *D* pakli jobb, de az SCR tanúsága szerint a régi agy ezt már jóval azelőtt megfejtette, mint hogy az új agy felfogta volna.

A játék végére a legtöbb résztvevő már nemcsak a megérzéseire hagyatkozott, hanem be is tudott számolni a két pakli közötti különbségekről – bár a 30%-uk nem tudta megmondani, hogy miért részesítik előnyben a *C* és a *D* paklit. Azt mondták, hogy csak úgy gondolják, ezek jobb paklik.

Az emberek reagálnak a tudattalan veszélyjelzésekre. A tudattalan gyorsabban kapcsol, mint a tudatos elme. Ezért van az, hogy gyakran nem tudunk magyarázatot adni a cselekedeteinkre és a döntéseinkre.

Nem akarom elveszíteni!

Barry Schwartz autóvásárlókkal folytatott kísérleteket.² A résztvevők olyan autót vittek tesztvezetésre, amiben minden extra benne volt.

- Az egyik esetben az összes extrával tüntették fel az árat. Ha a vásárló túl magasnak tartotta az árat, akkor megkérték, hogy mondjon le néhány felszerelésről, és így csökken az ár.

- A másik esetben az autó alapárát tüntették fel, extrák nélkül, és külön sorolták fel az egyes extrák jellemzőit és felárát. A vásárlókat megkérték, hogy válasszák ki a kívánt extrákat, amelyek növelték az árat.

A résztvevők többet költöttek az első esetben. Miután teljes valójában megtapasztalták az autó lehetőségeit, nem akarták elveszíteni azt, amit már a magukénak éreztek.

90%-ban jó vagy 10%-ban rossz?

*Descartes tévedése (Descartes' Error)*³ című könyvében Antonio Damasio kifejti, hogy a megfogalmazás szerepet játszik abban, milyen ösztönösen félünk a veszteségtől.

Egészségügyi területen végzett kísérletekről számol be, amelyek során kiderült, hogy ha azt mondták a páciensnek: „Ha vállalja a gyógykezelést, 90% a túlélési esélye”, akkor belementek a kezelésbe. Viszont, ha úgy fogalmaztak: „Ha vállalja a gyógykezelést, 10% az elhalálozás veszélye”, akkor kisebb eséllyel vágtak bele.

- ✓ 57. stratégia: Ne feledjük, hogy az embereket jobban motíválja a veszteségtől való félelem, mint a nyereség lehetősége!
- ✓ 58. stratégia: Ne bízunk abban, hogy az emberek tudatosan döntenek!
- ✓ 59. stratégia: Ha azt szeretnénk, hogy az emberek vágyakozzanak valami után, akkor tegyük lehetővé, hogy kipróbálják. Amikor a markukban érzik, már nem akarják elveszíteni.

KORLÁTOZOTT MENNYISÉG

Hányszor kaptunk már olyan ajánlatot, amely szerint „Jegyek korlátozott számban kaphatók. Foglaljon ma, hogy biztosítsa helyét!”

Miért taktikáznak így a cégek? Mert működik. Ha úgy érezzük, hogy valamiből kevés van, vagy könnyen elfogyhat, akkor többre értékeljük, és jobban vágyunk rá. Tartunk attól, hogy lemaradunk róla, és nem tudjuk megvenni.

Stephen Worchel arra kérte a vizsgálata résztvevőit, hogy értékeljenek édességeket.⁴ A kutatók 10 csokis kekszet tettek az egyik üvegbe, kettőt a másikba. A kóstolás után a kevesebb sütit tartalmazó edényből kivett kekszeket finomabbnak tartották, pedig valójában ugyanolyanok voltak. Ráadásul ha sok süti volt az edényben, de rövid időn belül a java elfogyott, akkor a maradék kekszek még magasabb értékelést kaptak, mint azok, amelyek olyan edényben voltak, amelyet mindig azonos szintre töltöttek fel.

Ez a stratégia minden elképzelhető területen alkalmazható az emberek befolyásolására. Néhány példa:

- Vegye meg most ezt az inget, mert már csak kettő van az ön méretében!
- Csak akkor használhatja ezt az új online szolgáltatást, ha meghívást kap egy meglevő tagtól.
- Egyszerre csak 30 főt tudunk fogadni. Jelentkezzen (vagy várjon), és értesítjük, ha lesz hely.
- Jegyeket csak jövő csütörtökig lehet foglalni.
- Idén csak öt önkéntest tudunk fogadni.

Ehhez hasonló az az elképzelés, hogy ami drágább – és ezért nehezebben megszerezhető –, az jobb minőségű. Tudattalanul arra vágyunk, ami drágább, ugyanis hajlamosak vagyunk azt képzelni, hogy a drágább szükségszerűen „jobb”.

- ✓ **60. stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek értékeljék a termékünket vagy a szolgáltatásunkat, hangsúlyozzuk, hogy korlátozottan vagy nehezen megszerezhető.

AZ ISMERŐS MÁRKÁK VARÁZSA

Péntek délután a főnök behív az irodába, hogy elmondja, nem elégedett a legutóbbi beszámolóval. Már többször szóltunk neki, hogy gond van a projekttel, és több emberre lenne szükség, de semmi változás nem történt.

Most a főnök azt mondja, hogy ez a munka rossz fényt vet ránk; akár az állásunk is veszélybe kerülhet. Hazafelé megállunk a közértben, mert elfogyott a reggeli gabonapelyhünk. A főnökkel folytatott beszélgetés miatt szomorúak és rémültek vagyunk. Vajon a szokásos gabonapelyhet vesszük meg, vagy valami újdonságot?

A nijmegeni Radboud Egyetem munkatársa, Marieke de Vries kutatása szerint a szokásokat.⁵ A vizsgálatok azt támasztják alá, hogy ha szomorúak vagy rémültek vagyunk, akkor jobban ragaszkodunk a megszokott dolgokhoz. Akkor vagyunk nyitottabbak az újdonságok és a szokatlan dolgok kipróbálása iránt, amikor boldogok vagyunk, és nem vágyunk annyira a megszokás biztonságára.

Az ismerős iránti vonzódás és a jól ismert márkák varázsa talán a veszteségtől való alapvető félelemben gyökerezik. Ha szomorúak vagy rémültek vagyunk, akkor működésbe lépnek az ösztöneink. Biztonságra törekszünk, és ennek legegyszerűbb módja, ha ragaszkodunk a megszokotthoz. Az erős márka ismerős. Az erős logó ismerős.

Könnyű hangulatváltoztatás

Úgy tűnik, hogy egészen könnyen meg lehet változtatni az emberek hangulatát, különösen rövid távon (például egy egyórás előadással).

Marieke de Vries vizsgálatában a résztvevők a (vidám) „Muppet Show-ból”, illetve a (komor hangulatú) *Schindler listájából* (*Schindler's List*) tekintettek meg részleteket. A nézők arról számoltak be, hogy a „Muppet Show” után jelentősen javult, míg a *Schindler listája* végére sokat romlott a hangulatuk. A kedélyállapotuk változása azután befolyásolta a vizsgálat további részében tapasztalt viselkedésüket.

Hogyan lehet ezt a felismerést a gyakorlatban alkalmazni? Lásunk egy példát! Andrew egy számítógépes és technológiai szolgáltatásokat forgalmazó cég értékesítője. A vállalata állandóan fejleszti a termékeit és a szolgáltatásait. Andrew-nak az a feladata, hogy az újdonságok kipróbálására biztassa a meglevő ügyfeleket.

Mivel új dolgok kipróbálására kéri meg őket, úgy dönt, hogy jó hangulatot és biztonságérzetet teremtsen. Négyszemközt ül le az egyik ügyfelével beszélni. Először mutat neki egy videóklipet, amelyet a marketingosztály állított össze az új termékekről és szolgáltatásokról. A klip vidám zenét és pozitív üzenetet tartalmaz. Ezután Andrew beszélgetést kezdeményez az ügyfele cégének előző évi sikereiről.

Miután ily módon megalapozta a jó hangulatot, lelkesen megosztja az új termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos információkat. Megemlíti azt is, hogy csak korlátozottan elérhetőek, így még vonzóbbnak tűnnek. Elmondja, hogy csak néhány kitüntetett ügyfelet választott ki, akik kipróbálhatják az újdonságokat.

- ✓ **61. stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek kipróbáljanak valami újdonságot, akkor jókedvükben szólítsuk meg őket, vagy teremtsünk jó hangulatot, például egy vicces videóval.

- ✓ 62. stratégia: Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek kipróbáljanak valami újdonságot, akkor gondoskodjunk róla, hogy biztonságban és kényelemben érezzék magukat!
- ✓ 63. stratégia: Ha az a célunk, hogy az emberek ragaszkodjanak a megszokotthoz, akkor ne törekedjünk jó hangulat teremtésére!
- ✓ 64. stratégia: Ha az a célunk, hogy az emberek kitartsanak a szokásos választásuk mellett, és ne kísérletezzenek újdonságokkal, akkor küldjünk a veszteségtől való félelmet ébresztő üzeneteket!

SZERETJÜK KÉZBEN TARTANI AZ IRÁNYÍTÁST

A *választás művészete (The Art of Choosing)*⁶ című könyvében Sheena Iyengar egy patkánykísérletről számol be. A patkányok választhattak, hogy egyenes vagy elágazó, és ezáltal választutakat kínáló útvonalon jutnak el az élelemig. Mindkét út ugyanolyan mennyiségű és minőségű eleségre vezetett. Ha csak enni akartak volna a patkányok, akkor a rövidebb, egyenes utat választották volna. Mégis jobban szerették az elágazó útvonalat.

A majom- és galambkísérletek alanyai megtanulják, hogy gombnyomásra eleséget kapnak. Ha választhatnak egy vagy több gomb közül, akkor a majmok és a galambok egyaránt az utóbbit részesítik előnyben. Egy hasonló jellegű kísérletben az emberek kaszinóban felhasználható zsetont kaptak. Választhattak az egy vagy a két kerek tartalmazó rulettasztal között. A kétkerekes asztal népszerűbbnek bizonyult, pedig minden kerék ugyanolyan volt.

MÁR A KICSIK IS IRÁNYÍTANI AKARNAK

Sheena Iyengar mindössze négy hónapos csecsemőkkel kísérletezett. A kutatók zsinórt kötöttek a babák csuklójára. Ha a kisbabák megmozdították a kezüket, és meghúzták a zsinórt, akkor felcsendült a zene.

Ezután a kutatók megszüntették a zsinog és a zene kapcsolatát. Azonos időközönként bekapcsolták a zenét, de a kisbabák már nem tudták befolyásolni, hogy mikor. Erre sírva fakadtak: ők akarták megszabni, hogy mikor szóljon a muzsika.

A választás irányítást, az irányítás pedig túlélést jelent

Bár ez nem feltétlen van mindig így, a választási lehetőségre úgy tekintünk, mintha mi irányítanánk. Ha szeretnénk uralni a helyzetet, akkor arra vágyunk, hogy a tetteinknek legyen súlya, és több lehetőség közül választhassunk. Néha a többféle út megnehezíti, hogy eljussunk a célhoz, de akkor is szükségünk van rájuk, hogy úgy érezzük, kézben tartjuk a gyeplőt.

Szeretjük irányítani a környezetünket. Ez logikus, hiszen az ösztöneink azt súgják, hogy ha uraljuk a helyzetet, akkor nagyobb az esélyünk a túlélésre. Ezért fontos, hogy érezzük: kézben tartjuk a gyeplőt, és van választásunk. Ha túl sok a lehetőség, akkor a bőség zavarában nem tudunk választani, viszont ha nincs választásunk, akkor elkedvetlenedünk.

Amikor kicsi volt a két gyerekem, akkor hétvégeként közösen takarítottunk. Nem osztottam ki közöttük a házimunkát, hanem inkább írtam egy listát az arra a napra szánt feladatokról. Minden

munkához feljegyeztem egy pontértéket: a hosszadalmasabb, nehezebb vagy „nemszeretem” dolgok több pontot értek, mint a rövidebbek és könnyebbek.

Megmondtam a gyerekeknek, hogy hány pontot kell összegyűjteniük aznap, és szabadon eldönthették, hogy mely feladatokat végzik el. Emiatt úgy érezték, hogy legalább részben kézben tartják a munkájukat.

Én pedig segítséget kaptam a takarításban.

- ✓ 65. stratégia: Ha választási lehetőségeket kínálunk az embereknek, akkor átadjuk nekik az irányítást – és az emberek szeretik kézben tartani az irányítást.
- ✓ 66. stratégia: Ne kínáljunk 3-4-nél több választási lehetőséget! Az emberek a bőség zavarában nem tudnak választani.

BIZTONSÁG ÉS RÉSZVÉTEL

A legjobb előadás, amit valaha is láttam, egy Bobby McFerrin-koncert volt. Azonkívül, hogy zenél, aktívan bevonja a közönséget is a műsorba.

A Wisconsin állambeli kisváros 1500 férőhelyes színházterme zsúfolásig megtelt lelkes, de szolid nézőkkel. A 90 perces előadás végére McFerrin zsebében volt mindenki: hajlandóak voltak bármit megtenni, amit kért, akár a színpadra is felmentek.

McFerrin profi előadó, és mesteri módon be tudja vonni az embereket az előadásába. Az a módszere, hogy kötődést alakít ki a csoport tagjai között, és lépésről lépésre halad. Egy halom idegennel együtt ülünk egy színházteremben, és nem akarunk bolondot csinálni magunkból. Ezért csak annyit kér, hogy keltsünk egy kis zajt, vagy énekeljünk egyetlen hangot. Mivel körülöttünk mindenki ezt teszi, mi is megteesszük. Azután erre alapozva mindig egy kicsit töb-

bet, majd még többet kér, míg végül mindenki felszabadultan részt vesz az előadásban.⁷

McFerrin biztonságérzetet kelt az emberekben. Soha senkit nem gúnyol ki és nem tesz nevetségessé. A testbeszéde és a szavai is azt az érzést keltik az emberekben, hogy jól csinálják, pontosan megfelelnek az elvárásainak, és hogy bízik bennük. Ezért nem érzik kínosnak, hogy beszálljanak a műsorba.

Ha megkérünk embereket, hogy vegyenek részt egy tevékenységben (például egy prezentációt követő vitában, vagy adjanak visszajelzést a weboldalunkon), akkor haladjunk óvatosan, és ügyeljünk arra, hogy biztonságban érezzék magukat! Először csak egy egyszerű és rövid tevékenységre kérjük őket, és csak utána a hosszabbra vagy bonyolultabbra! Becsempészhetünk egy kis humort, hogy ellazuljanak, de ne viccelődjünk mások rovására, mert akkor elveszítik a biztonságérzetüket.

- ✓ 67. stratégia: Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek részt vegyenek valamiben, akkor ügyeljünk rá, hogy biztonságban érezzék magukat!

ÚJ ÉS JOBB

Mivel az ösztöneink mindig éberrel figyelnek a fenyegetésre és a veszélyre, általában rögtön kiszűrjük a változást. Az újdonság felkelti a figyelmünket. Hajlamosak vagyunk elsiklani afölött, ami változatlan, és csak az újat észrevenni. Hatékony módszer ez a biztonságunk fenntartására: a tudattalanunk több időt és energiát tud a változásokra fordítani, ha csak az újdonságokkal foglalkozik.

A változás és az új dolgok iránti érdeklődés az egyik oka annak, hogy a technológiai kütyükre rá lehet kattanni. Azonnal jelzik, ha új üzenet érkezik, de kiszámíthatatlan, hogy mikor várható a követ-

kező – ezért újra meg újra felkelti a figyelmünket, amint a készülék kép- vagy hangjelzést ad.

Ha szeretnénk elérni valamit az embereknél, akkor első körben fel kell keltenünk a figyelmüket. Ezt úgy érhetjük el, ha valami újat vagy mást teszünk, váratlan képet mutatunk, vagy bármilyen más módon meglepjük őket.

✓ 68. stratégia: A figyelmet újdonságokkal kelthetjük fel. Miután ez sikerült, következhet az üzenet átadása.

RÁSZOKTATÁS

Agyunk egyik legfontosabb ingerületátvivő anyaga a dopamin. Az agykutatók 1958 óta tanulmányozzák a dopaminrendszert. Ekkor fedezte fel a svédországi Nemzeti Szívkutató Intézet két munkatársa, Arvid Carlsson és Nils-Ake Hillarp. Az agy különböző területein termelődik dopamin, amely egy egész sor agyfunkció, például a gondolkodás, a mozgás, az alvás, a hangulat, a figyelem, a motiváció, az igyekezet és a jutalom szempontjából is létfontosságú.

A dopaminról alkotott legújabb vélemény szerint nem csupán „örömhormonról” van szó. A dopamin felelős az akaratért, a vágyért, az igyekezetért és a keresésért is. Fokozza a tettvágyat, a motivációt és a célirányos viselkedést. A dopamin táplálja a kíváncsiságot és az információéhséget. Az örömezésért nem annyira a dopaminrendszer, mint inkább az opioidrendszer felelős.

Kent Berridge szerint az „akaratért” (dopamin) és az „örömeért” (opioid) felelős rendszer kiegészíti egymást.⁸ Az előbbi tettekre sarkall, az utóbbi pedig gondoskodik az elégedettségünkről, és ezért csillapítja a további tettvágyat. Ha nem ez történne, akkor a végtelenségig pörögnénk. A dopaminrendszer erősebb, mint az opioidrendszer, ezért a tettvágyunk jóval erősebb késztetés, mint az elégedettség.

A dopamin kritikus fontosságú evolúciós szempontból. Ha az ősembert nem hajszolta volna a kíváncsiság új dolgok és eszmék felé, akkor még mindig barlangokban laktánk. A dopaminrendszer ösztönözte az őseinket a világ felfedezésére, tanulásra és fennmaradásra.

Ez a törekvés nagyobb eséllyel biztosította az emberek életben maradását, mint ha a babérjaikon ültek volna. Patkánykísérletekből kiderült, hogy ha a dopaminérzékeny idegsejteket elpusztítjuk, attól még tudnak járni, rágni és nyelni a patkányok, mégis éhen pusztulnak, hiába van előttük az étel. Egyszerűen elveszítik azt a késztetést, hogy odamenjenek és megegyék.

Erre a kíváncsiságra építve elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

Még többre vágyunk

A dopaminrendszert az ingerli a leghatásosabban, ha alkalmanként csak kevés információt kap. Miután ezt befogadtuk, dopamin szabadul fel, és még több információra vágyunk.

Hogyan ösztönözhetjük az embereket a dopaminrendszer segítségével több információ befogadására? Kezdjük egy példával!

Jesse egy nagyvállalat HR-osztályán dolgozik. Készített egy videósorozatot a konfliktuskezelés témakörében. Gondoskodott arról, hogy a videók érdekesek, tartalmasak és színvonalasak legyenek. Szeretné, ha a cég alkalmazottai a teljes sorozatot megnéznék. Hogyan növelné ennek az esélyét?

- Bontsa fel a tananyagot néhány perces rövid leckékre, és úgy kínálja, hogy az emberek egyszerre csak néhány leckéhez férhessenek hozzá.
- Egyetlen, 90 perces videó formájában mutassa be a tananyagot.

Jesse akkor jár jobban, ha az *a)* opciót választja. Ha részletekre bontja a tananyagot, és egyszerre csak néhányat tesz elérhetővé, azzal ingerli a munkatársai dopaminrendszerét, akik így alig várják a következő leckét. Az emberek nagyobb eséllyel nézik végig a sorozatot, ha Jesse egyszerre csak egy leckét mutat nekik, így folyamatosan fenntartja az érdeklődést.

✓ **69. stratégia:** Felcsigázza az emberek kíváncsiságát, ha egyszerre csak korlátozott mennyiségű információhoz jutnak.

ÚJDONSÁG ÉS DOPAMIN

Az újdonság és a kíváncsiság kombinációjára alapozva is tudjuk befolyásolni az embereket. A dopaminkiválasztást elősegíti a kiszámíthatatlanság: a váratlan események ingerlik a dopaminrendszert.

Gondoljunk például az elektronikus készülékekre! Felbukkannak az üzenetek, de nem tudjuk előre, hogy mikor és kitől jönnek. Kiszámíthatatlan. Pontosan ez ingerli leginkább a dopaminrendszert.

Ha hang- vagy képzelés kíséretében váratlan információk érkeznek, az arra készíteti az embereket, hogy részt vegyenek a tevékenységben (például újra meg újra megnézzék az új üzeneteket).

A dopaminrendszer különösen érzékeny a jutalom ígéretére. Ha valami apró jel arra utal, hogy valaminek történnie kell, akkor már aktivizálódik a dopaminrendszer. Ösztöneink állandóan lesben állnak az újdonságokra.

Az 5., „Jutalom és büntetés” című fejezetben bemutattuk, hogy könnyen kondicionálhatjuk az agyat arra, hogy reagáljon egy bizonyos ingerre. Ha valamilyen ingert, például csengőszót, hang- vagy képzelést új információval vagy új üzenettel kapcsolunk össze, akkor a reakció automatikussá és ösztönössé válik. Muszáj odafigyelniük.

✓ **70. stratégia:** Ha osztatlan figyelemre vágyunk, akkor biztossunk kiszámíthatatlan ingereket, és alkalmazzunk vizuális vagy hangjelzést!

ÉTEL ÉS SZEK

Ebben a fejezetben eddig az újdonságra és a félelemre adott önkéntelen reakciókról és az irányítás vágyáról volt szó. Még két másik ösztönös késztetés is kulcsszerepet játszik a figyelemfelkeltés és a döntések szempontjából, ezek: az étel és a szex.

Motiváljunk étellel!

A tudatalattink tisztában van vele, hogy az életben maradáshoz ennünk kell. Az ételek látványa és illata felkelti a figyelmünket. Attól függően, hogy mennyire vagyunk éhesek, az ennivaló kiválthat ideiglenes kizökkentést vagy akár ellenállhatatlan vágyat is. De mindenképpen felfigyelünk az ételre.

Elsősorban a valódi ennivaló kelti fel az érdeklődésünket, de szükség esetén akár egy fotó is megteszi. Ami fontos, hogy az előtérben és a középpontban legyen az élelmiszer. Ha éttermi vendégekről készült képet látunk, az ugyan magában hordozza az evés képzetét, de az ösztönös figyelem felkeltéséhez mégis egyértelmű ételfotóra van szükség.

Utaljunk a szexre!

Közismert, hogy a szex vagy a szexuális utalás figyelemfelkeltő hatású. A szexuális késztetés az egyik legerősebb ösztönünk. A legapróbb

szexuális jelzés – egy kacér pillantás, kivillanó bőrfelület – is elég ahhoz, hogy odavonzza a tekintetet.

Ráadásul nemcsak a figyelmünket kelti fel, hanem gyakran – jórészt önkéntelenül – a döntéseinket is a szex ígérete alapján hozzuk. Azért határozunk úgy, hogy megvásárolunk egy bizonyos terméket vagy szolgáltatást, mert a reklám azt sugallta, hogy ha ezt használjuk, akkor több szexhez jutunk, vagy vonzóbbá válunk mások szemében.

- ✓ 71. stratégia: A figyelem felkeltésére használjunk ételt, az illatát vagy akár csak a fotóját!
- ✓ 72. stratégia: A figyelem felkeltésére és a döntések befolyásolására alkalmazzunk valamilyen szexuális utalást – ha megengedhető az adott szituációban!

7.

TUDÁSVÁGY

Ha meg akarjuk érteni a tudásvágy fontosságát, töltsünk el egy órát egy egyéves társaságában! Figyeljük, amint megpróbál önállóan felállni vagy járni! Nézzük, hogyan kirakózik vagy játszik bármi más-sal! Mindenkit – gyereket és felnőttet egyaránt – áthat a tudásvágy.¹ Általános emberi késztetés, hogy bővíteni akarjuk képességeinket, és meg akarjuk ismerni a környezetünket. Vágyunk rá, hogy megtanuljunk sportolni, számítógépes játékkal játszani, vagy éppen hegeszteni, műteni vagy zongorázni.

A tudásvágy azért kitűnő alap a motiváláshoz, mert ez a késztetés mindenki-ben megvan és könnyű felébreszteni. A trükk az, hogy intrinzikus, tehát belülről fakadó motivációra van szükség. Nem tudunk kívülről rávenni valakit, hogy meg akarjon tanulni valamit. A tudásvágy csak akkor hatásos, ha belülről fakad. Szerencsére van rá lehetőség, hogy a környezet és a szituáció befolyásolásával felébresszük ezt a belső késztetést.

George Morgan az alábbi meghatározást adja a tudásvágyra:

A tudásvágy olyan pszichológiai késztetés, amely arra ösztönzi az egyént, hogy önállóan, koncentrált és következetes módon megkíséreljen megoldani egy problémát vagy megtanulni egy képességet vagy feladatot, amely legalább mérsékelt kihívás a számára.²

Természetünk-nél fogva kíváncsiak vagyunk, és ez segítségünkre van a környezetünk megismerésében. Minél több időt tölt a gyermek

a környezete megismerésével, annál sikeresebb lesz felnőttkorában a gondolkodás és a tanulás terén.

Mi történik, amikor a gyerekek vagy a felnőttek meg akarnak tanulni valamit? Figyelnek, koncentrálnak és befogadják az információkat. Mivel a tudásvágy alapvető késztetés, segítségével elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

A TUDÁS JUTALMA

Új technológiába ruháztunk be a tervezőinknek, és szeretnénk, ha továbbképeznék magukat, hogy maximálisan kihasználják a benne rejlő lehetőségeket. Úgy gondoljuk, hogy az új munkamódszer jelentős anyagi és időmegtakarítással jár, és még jobb tervek elkészültéhez is vezet. De azt is tudjuk, hogy viszonylag sok tanulásra lesz szükség.

A menedzsment azt javasolta, hogy prémiummal jutalmazzunk minden tervezőt, aki az új technológia és az új folyamat alkalmazásával hoz létre egy tervet. Vajon jó ötlet ez?

Mielőtt választ adnánk erre a kérdésre, tekintsünk vissza egy 1973-as kutatásra:

Marianne rajztanár egy általános iskolában. Arra szeretné biztatni a tanítványait, hogy többet gyakorolják a rajzolást. Készít nekik egy „Szép rajzolásért” oklevelet. Ha az a célja, hogy a diákok több időt töltsenek rajzolással, és idővel szívesebben és többet rajzoljanak, akkor hogyan ossza ki az okleveleket? Minden alkalommal adjon egyet, amikor rajzolnak, vagy csak néha?

Mark Lepper kutatást végzett ezzel kapcsolatban.³ Három csoportra osztotta a gyerekeket:

- Az 1. csoport volt a „beígért jutalom” csoportja: a kutatók megmutatták a gyerekeknek a „Szép rajzolásért” oklevelet, és megkérdezték, hogy akarnak-e rajolni, hogy megkaphassák.

- A 2. volt a „váratlan jutalom” csoportja: a kutatók megkérdezték a gyerekeket, hogy akarnak-e rajolni, de nem említették az oklevelet. Rajolás után váratlanul megkapták az okleveleket.
- A 3. volt a kontrollcsoport: a kutatók megkérdezték a gyerekeket, hogy akarnak-e rajolni, de nem említették az oklevelet, és nem is adtak nekik.

A kísérlet lényegi része két héttel később következett. Játszóidőben kirakták a rajzeszközöket a teremben. Nem kérdezték meg a gyerekeket, hogy szeretnének-e rajolni, csak elővették az eszközöket. Mi történt?

A 2. (váratlan jutalom) és a 3. (kontroll) csoport tagjai rajzoltak a legtöbbet. A korábban beígért jutalom ellenében rajzoló 1. csoport tagjai pedig a legkevesebbet. A későbbiekben még több hasonló vizsgálat készült felnőttek és gyerekek részvételével egyaránt, és hasonló eredmények születtek: a „beígért” jutalom hosszú távon kevésbé idézte elő a kívánt viselkedést.

Amikor visszavet a jutalom

Térjünk vissza ahhoz a kérdéshez, hogy célszerű-e prémiummal jutalmazni az új technológiát alkalmazó tervezőket!

A válasz az, hogy jobb, ha a tudásvágyukra apellálunk, mint ha pénzzel próbáljuk őket motiválni. Nem pont a pénz ássa alá a tudásvágyat, hanem inkább a jutalom kiszámítható, beígért jellege.

Ha váratlanul adunk prémiumot a tervezőknek, amikor egyáltalán nem számítanak rá, az nem feltétlenül öli ki belőlük a tudásvágyat. De ha azt mondjuk, hogy az új technológia minden alkalmazásakor prémium jár, akkor tényleg lohad az érdeklődésük. A beígért jutalom visszaveti őket.

Az első esetben a tervezők nem számítanak díjazásra. A másodikban viszont igen, és a kívánt viselkedés (az új folyamatok és technológia alkalmazása) a jutalom megszerzésének feltétele.

A tudásvágygal kapcsolatos kutatásokból kiderül, hogy a jutalom ígéretére kezdetben többen próbálják ki az új technológiát. De a lelkesedés később alábbhagy. Ezért inkább a tudásvágyat kell táplálnunk, ha azt szeretnénk, hogy a tervezők magukévá tegyék és hosszú távon alkalmazzák az új technológiát.

Ahelyett, hogy prémiumot ígérnénk az új munkamódszer minden egyes alkalmazásáért, jobban tesszük, ha fenntartjuk az új technológia iránti érdeklődésüket. Magyarazzuk el nekik, hogy ezek fontos új képességek, amelyek hasznukra válnak a pályafutásuk során!

Jutalom és büntetés vagy a tudásvágy felkeltése?

Az 5., „Jutalom és büntetés” című fejezetben szó volt arról, hogyan alkalmazhatjuk a megerősítést mások befolyásolására. De akkor az valójában rossz ötlet, és inkább a tudásvágyra apelláljunk? Most akkor mi az igaz?

A legjobb, bár bonyolult válasz az, hogy általánosságban véve a tudásvágy kiaknázása jobb stratégia, mivel belső motivációra alapoz. Márpedig a belső motiváció hosszú távon hatásosabb.

Mindenesetre sok olyan szituáció van, amikor hatékony a megerősítés. Ha az emberek nem érznek belső késztetést valamilyen feladat elvégzésére, és nehéz is lenne ezt kialakítani, akkor nagy hasznát vesszük a jutalmazásnak.

Rutinmunka vagy bonyolultabb feladatok?

Az sem mindegy, hogy milyen típusú feladatra kérjük meg az embereket. Ha rutinmunkáról van szó, ami nem igényel különösebb agymunkát, például, hogy tartsák rendben és tisztán a munkahelyi környezetüket, akkor a megerősítés ugyanolyan jól, vagy akár jobban és gyorsabban is működhet, mint a tudásvágy felkeltése.

A tudásvágyra akkor érdemes hatni, ha valamilyen új képességet kell megszerezni. A rutinfeladat elvégzéséhez csak korlátozott mennyiségű ismeretre van szükség. Ha az ember nem érzi azt, hogy kihívást jelentene a számára, vagy új tudást kell megszereznie hozzá, akkor nehéz belső motivációt kialakítani nála. Ilyenkor még mindig jól jön némi jutalom vagy büntetés.

- ✓ 73. stratégia: Ha összetett feladat elvégzésére kérünk valakit, amihez új képességek vagy tudás megszerzése szükséges, akkor a tudásvágyra alapozzunk! Ha nem, akkor a megerősítés kedvezőbb lehetőség.
- ✓ 74. stratégia: Ha az a cél, hogy az emberek hosszú távon megtegyék, amit szeretnénk, akkor hassunk a tudásvágyukra – ne pénzzel és egyéb jutalommal próbáljuk motiválni őket!

ÉREZZÉK MAGUKAT KÜLÖNLEGESNEK!

Ha a tudásvágyat szeretnénk ösztönözni, akkor éreztetnünk kell az emberekkel, hogy tényleg új és fontos képességekre tesznek szert.

Emlékszünk még Mark Twaintól a *Tom Sawyer kalandjaira* (*The Adventures of Tom Sawyer*)?⁴ Tomnak fehérre kell meszelnie egy kerítést a nénikéje háza előtt. Szeretne szabadulni a terhes feladattól, ezért megpróbálja kieszelni, hogyan lehetne valaki másra rálőcsölni.

Úgy dönt, hogy próbál úgy tenni, mintha a kerítésfestés csak tehetségeseknek való, különleges tevékenység lenne. Amikor más fiúk arra járnak, azt az üzenetet kapják, hogy komoly kihívás a meszelés. Ők is szeretnének bekapcsolódni a munkába, de Tom kéreti magát. Azt mondja nekik: „és fogadjunk, hogy ezer meg ezer, kétezer fiú közt sincs egyetlenegy se, aki annak rendje-módja szerint megcsinálná!”

Nem azt mondom, hogy ugyanúgy be kell húznunk a csőbe másokat, ahogyan Tom Sawyer tette. De az emberek tényleg szeretik úgy érezni, hogy valamiféle elitklubba tartoznak. Hízeleg nekik a gondolat, hogy különleges képességekkel és tehetséggel vannak megáldva, ami mások fölé emeli őket. Ha utalunk arra, hogy egy bizonyos feladat különleges tehetséget, képességet vagy tudást igényel, akkor az emberek szívesebben végzik. Felébresztjük bennük a tudásvágyat.

- ✓ 75. stratégia: Ha éreztetjük másokkal, hogy csak egy elitcsoport tagjai képesek egy bizonyos feladat megoldására, akkor szívesebben végzik el.

A KIHÍVÁS MOTIVÁL

A tudásban nemcsak az a jó, hogy különlegesnek érezzük magunkat tőle. Egyszerűen szeretjük a kihívásokat. A kihívás motiválja az embert.

Mark Twain szintén a *Tom Sawyer kalandjaiban*, ugyanabban a szakaszban fogalmazza ezt meg:

Tudtán kívül felfedezte az emberi cselekedetek egyik örök rugóját. Nem kell mást tenni, ha kíváncsiságunk akarunk varázsolni valamit – akár felnőttekről, akár kisfiúkról legyen szó –, mint nehézségeket gördíteni kívánságuk elé.

Ha valami nehezen elérhető, ha kihívást jelent, akkor az emberek vágyani kezdenek rá. Ha megmutatjuk a feladatban rejlő kihívást, azzal is fel lehet ébreszteni a tudásvágyat. Ha túl könnyűnek állítjuk be, nem ösztönözzük a tudásvágyat. Természetesen akkor sem, ha túlságosan nehéznek mutatjuk, mert akkor lehetetlennek tűnik, és az emberek visszariadnak.

Meg kell találnunk a megfelelő mértékű kihívást azok számára, akiket motiválni szeretnénk. Ez időnként azt jelenti, hogy egyedileg, percről percre kell meghatározni az ideális kihívást.

Például: évekkel ezelőtt a férjem felvetette, hogy miért nem tanulok meg dzsesszzongorázni. Akkoriban dzsesszgitárórára járt, és úgy gondolta, ha én zongoráznék, akkor játszhatnánk közösen. Zongoráztam valamicskét az évek során, de soha nem sokat, és természetesen soha nem dzsessz stílusban.

A dzsesszzongorázás ötlete vonzónak tűnt, és természetesen kihívást is jelentett. Úgyhogy belevágtam. Részt vettem néhány dzsesszworkshopon, próbáltam találni egy zongoratanárt, aki oktat, valamint tankönyveket és oktató hanganyagokat vásároltam. A kihívás gondolata ösztönzőleg hatott rám.

De végül kiderült, hogy túl nagy fába vágtam a fejszém. Sokat tanultam a dzsesszről és a zeneelméletről. Megismerkedtem a dzsessz, a dzsesszelmélet, sőt a zongorázás alapjaival is. Azonban elérkeztem egy olyan pontra, amikor reménytelennek tűnt, hogy túl tudok lépni ezen a szinten. Nem éreztem úgy, hogy el tudnék jutni arra a fokra, hogy más amatőrökkel együtt játsszam.

Ha úgy érezzük, nem fejlődünk, és nem vagyunk képesek legalább kielégítő szintet elérni az adott területen, akkor már nem hat ránk ösztönzőleg a kihívás.

Ezért inkább átváltottam a dzsesszéneklésre. Úgy gondoltam, hogy ezen a területen magasabb szintre tudok eljutni, mint a zongorázásban. Nem mondom, hogy a dzsesszének eredendően könnyebb, mint a hangszeres zenélés. De számomra ez volt a megfelelő

kihívás. Úgy éreztem, hogy kemény dió, de tűrhető szintre tudok eljutni benne. Ezért fűtött a tudásvágy. A dzsesszéneklés megfelelő kihívást jelentett, és most, sok évvel később, még mindig tanulom. Élvezem a feladatot és azt, amit elértem az évek során. Nem vagyok egy Ella Fitzgerald, Janet Planet vagy Diana Krall, de be tudok ugrani más amatőrökhöz, és el tudok énekelni egy dzsesszszámot.

Ha megtaláltam volna az ideális tanárt, akivel kezdettől fogva rendszeresen gyakorolok, akkor lehet, hogy megmaradtam volna a dzsesszzongora mellett. Egy jó tanár tudja, hogy miként lehet egy tudásanyagot vagy képességet kisebb darabokra bontani. A jó tanár mesteri módon közvetíti a tudást: tisztában van vele, hogyan lehet megfelelő, fogyasztható méretű falatokra osztani a tananyagot. És ez a kulcsa annak, hogy a tudásvágyra alapozva motiváljunk másokat: rá kell jönnünk, hogy milyen mértékű kihívással lehet tanulásra sarkallni, de nem túlterhelni őket.

- ✓ 76. stratégia: Ha kihívást jelentő (de nem lehetetlen) feladat elé állítjuk az embereket, azzal ösztönözzük őket, hogy teljességek.

AZ ÖNÁLLÓSÁG TÁPLÁLJA A TUDÁSVÁGYAT

Mivel a tudásvágy belső motiváció, magunknak kell kitűznünk a célt, és döntenünk a saját haladási ütemünkről. Az önállóság, illetve az, hogy kézben tartjuk az életünket és a munkánkat, fontos motiváló tényező.

Szeretjük úgy és akkor végezni a munkánkat, ahogy és amikor mi akarjuk. Szeretjük az önállóságot, mert motivál, és a hatására úgy érezzük, hogy mi irányítjuk az életünket.

Curtis például egy programozói csapatot vezet. Szeretné, ha a munkatársai elsajátítanának egy új programozási technológiát. Ahelyett, hogy megmondaná nekik, hogyan tanulják meg, milyen tanfolyamra járjanak stb., jobban ösztönzi a tudásvágyukat, ha eléjük tár néhány lehetőséget, de hagyja, hogy ők hozzák meg a döntéseket. Megvitathatja velük, hogy milyen módokon sajátíthatják el az új technológiát, de ha hagyja, hogy maguk járjanak utána, hogy mik a lehetőségek, milyen tanfolyamra járjanak és mikor, akkor ez az önállóság jobban motiválja őket.

- ✓ 77. stratégia: Ha önállóságot adunk az embereknek, az fokozza a tudásvágyat, és motiválja őket.

AMIKOR JÓ DOLOG A KÜZDELEM

Aki Ázsiában nőtt fel, az magától értetődőnek tartja, hogy a küzdelem jó dolog. Az Egyesült Államokban vagy más nyugati országokban nevelkedettek szemében azonban kevésbé.

Nyugaton sokan úgy gondolják, hogy a küzdelem megalázó, és rombolja a motivációt. A Los Angeles-i Kaliforniai Egyetem munkatársa, James Stigler szerint a nyugati kultúrákban a küzdelem azt mutatja, hogy nem vagyunk elég okosak, nem vagyunk képesek elvégezni a munkánkat.

Ezzel szemben számos ázsiai kultúrában és iskolában úgy tekintenek a küzdelemre, mint a fejlődés szükségszerű velejárójára. Sok ázsiai kultúra lehetőséget, nem pedig problémát lát benne. A tanulási folyamat részének tartják. És amikor végül tényleg dűlőre jutunk egy problémával kapcsolatban, amellyel sokat küszködünk, az azt mutatja, hogy van bennünk kitartás. A kutatások tényleg azt támasztják alá, hogy az emberek tanulnak a saját hibáikból. A tudáshoz hozzátartozik, hogy kitartóan küzdünk, és végül diadalmaskodunk.

Gondoljunk csak a számítógépes játékokra! Ha egy játék olyan könnyű, hogy csak ritkán hibázunk, akkor nem lesz túl érdekes. Többek között azért vonzó és szórakoztató egy játék, mert hibákat követünk el, és harcolunk, hogy megtanuljuk kezelni. Az ilyen kihívás arra ösztönöz, hogy újra meg újra játsszunk.

- ✓ 78. stratégia: Ha az emberek legalább egy kicsit küzdenek, az növeli a motivációjukat.
- ✓ 79. stratégia: Adjunk lehetőséget másoknak, hogy hibázzanak!

VISSZAJELZÉssel TARTSUK FENN A MOTIVÁCIÓT!

Azonfelül, hogy hibázni is engedjük az embereket, visszajelzést adhatunk nekik az elrontott dolgaikról, hogy tanuljanak belőlük, és legközelebb jobban csinálják. A jókor alkalmazott jó visszajelzés fokozza a tudásvágyat.

Mindenesetre nem árt az óvatosság: a rosszkor elsütött, rossz visszajelzés épp ellentétes hatást válthat ki. Valerie Shute több száz vizsgálatot elemzett a visszajelzéssel kapcsolatban.⁵ Érdekes megfontolni az alábbiakat, ha reakcióinkkal szeretnénk fenntartani mások tudásszomját.

Helyes vagy sem?

Elsősorban azzal az információval kell szolgálnunk, hogy helyesen járt-e el az adott személy, vagy sem. Fogalmazzunk egyértelműen! Könnyen abba a hibába eshetünk, hogy félreérthetően fejezzük ki magunkat.

Tegyük fel, hogy Jerome, egy kávézó vezetője éppen betanítja Kathleen-t, az új pincérnőt! Kathleen készít egy eszpresszót, mire Jerome ezt mondja: „Elsőnek jó, de talán lehet még egy kicsit jobb is.” Most ezzel mit mondott? Helyesen járt el Kathleen vagy sem? Nehéz eldönteni. Tehát fogalmazzunk egyértelműen, ha visszajelzést adunk!

Jerome mondhatta volna ezt is: „Nem tisztítottad ki elég alaposan a szűrőt. Az összes zaccot ki kell öblíteni. Próbáld újra, légy szíves!” Így Kathleen pontosan tudja, mit rontott el.

Adjunk rövid magyarázatot!

Az alábbi visszajelzés: „Nem tisztítottad ki elég alaposan a szűrőt. Az összes zaccot ki kell öblíteni. Próbáld újra, légy szíves!” magyarázatot is tartalmaz. Ha Jerome csak annyit bökött volna ki, hogy „Nem tisztítottad ki elég alaposan a szűrőt”, akkor csak azt árulta volna el Kathleennek, hogy mit rontott el, de nem világosította volna fel arról, hogy mit kellene másképp csinálni. A rövid magyarázattal („Az összes zaccot ki kell öblíteni”) ez is megtörténik. Kathleen így megtudja, legközelebb hogyan végezhetné jobban a dolgát. Enélkül nehezebb a fejlődés.

A magyarázat tényleg legyen rövid! Mi lenne, ha Jerome visszajelzés gyanánt mindezt rázúdítaná Kathleenre? „Mindig, amikor eszpresszót főzöl, ki kell öntened a zaccot, majd ki kell öblíteni a szűrőt forró vízzel! Ellenőrizd, hogy nem maradt-e zacc a szűrőben, és bizonyosodj meg arról, hogy teljesen tiszta, mielőtt visszateszed! Tartsd folyó víz alá, és keféld is ki! Ne felejtse el naponta többször kiüríteni a cseppfelfogó tálcát, és a tejhabosítót is töröld le minden használat után!”

Lehet, hogy mindez fontos információ, de túl hosszú magyarázat ahhoz, hogy egy lépésre visszajelzésként adja.

Jól időzítsük a visszajelzést!

Lehet, hogy úgy gondoljuk, legjobb azonnali visszajelzést adni, de ez nem biztos, hogy mindig beválik. Ha egy feladat több kisebb lépésből áll, akkor tanácsos kivárni, amíg az adott személy befejezi az összes lépést, és a végén adni visszajelzést.

Ha minden apró lépésről külön-külön adunk visszajelzést, akkor megszakíthatjuk a feladat normál menetét, és megnehezíthetjük, hogy a másik ember kijavítsa a saját hibáit. Viszont ha túl sokáig késlekedünk a visszajelzéssel, akkor addigra elfelejtheti, hogy mit hogyan csinált.

Általában jó alapszabály, hogy bontsuk fel a feladatot kisebb lépésekre, és 3-4 lépés vagy 2-3 hiba elkövetése után adjunk visszajelzést – amelyik előbb bekövetkezik.

Ne keverjünk bele dicséretet a visszajelzésbe!

A visszajelzésnél törekedjünk a tárgyilagosságra! Ne feledjük, hogy a tudásvágy belső motiváción, nem pedig megerősítésen alapul. Az embereknek nincs szükségük dicséretre, sőt ezzel azt váltjuk ki, hogy a belső motivációról a külsőre tesszük át a hangsúlyt, ami végső soron lelohasztja a tudásvágyat.

Ráadásul a visszajelzés gyakran arról szól, hogy min kell változtatni. Ha belekeverjük a dicséretet abba, hogy mit rontott el az adott személy, és mit kellene másképp csinálnia, azzal csak összezavarjuk. Például Jerome ezt mondta Kathleennek: „Nem tisztítottad ki elég alaposan a szűrőt. Az összes zaccot ki kell öblíteni. Próbáld újra, légy szíves!”

Ez tárgyilagos visszajelzés volt, dicséret nélkül. Mi lett volna akkor, ha helyett így reagál: „Nem tisztítottad ki elég alaposan a szű-

rőt. Az összes zaccot ki kell öblíteni. Azért elsőre szép munka volt. Kezdesz ráérezni! Próbáld újra, légy szíves!”

A második esetben Jerome dicsérettel egészíti ki a visszajelzést. Lehet, hogy ettől jobban érzi magát, de Kathleen valószínűleg csak összezavarja. Most jól tisztította ki a szűrőt, vagy sem?

A jó tanárt többek között az különbözteti meg a kevésbé jótól, hogy tudja, mikor adjon visszajelzést.

- ✓ **80. stratégia:** Adjunk visszajelzést, hogy mások tanulhassanak a hibáikból, de ne szakítsuk meg őket a munkájukban emiatt!
- ✓ **81. stratégia:** Amikor visszajelzést adunk, rövid magyarázattal egészítsük ki!
- ✓ **82. stratégia:** Időzítsük jól a visszajelzést!
- ✓ **83. stratégia:** Amikor a tudásvágy ösztönzésére használjuk a visszajelzést, törekedjünk a tárgyilagosságra, és ne keverjünk bele dicséretet!

A FLOW-ÉLMÉNY

Idézzük fel azt az érzést, amikor teljesen elmerülünk egy tevékenységben, és csak a pillanatnak élünk! Elfeledkezünk térről, időről, szinte még saját magunkról is. Ezt nevezzük flow-állapotnak. Ha hozzájárulunk ennek kialakulásához, akkor az emberek koncentráltan, képességeik legjavát nyújtva, hosszú időn át végzik az adott tevékenységet. A flow-állapot ösztönzésével a tudásvágyat gerjesztjük.

A flow-élményről szóló könyvet flow-állapotban író Csíkszentmihályi Mihály sok éven át tanulmányozta ezt az állapotot a világ minden táján.⁶ Lássunk most néhány tény a flow-ról, a kiváló tényezőkről és arról, hogy milyen érzés!

Koncentrált figyelemmel fordulunk egy feladat felé

Kritikus fontosságú a figyelem irányítása és koncentrációja. Ha bármi eltereli a figyelmünket az aktuális feladról, akkor elszáll a flow-élmény.

Konkrét, egyértelmű és elérhető cél

Bármilyen tevékenységről van szó, a flow-élmény akkor következik be, amikor konkrét célunk van. Ha intenzíven koncentrálnak egy feladatra, akkor csak olyan információt fogadunk be, amely megfelel a célunknak.

A kutatások tanúsága szerint akkor tudunk flow-állapotba kerülni és azt fenntartani, ha úgy érezzük, jó esélyünk van a cél elérésére. Ha esélytelennek érezzük az ügyet, akkor viszont nem következik be a flow-élmény. És viszont: ha a tevékenység nem nyújt elég kihívást, akkor nem köti le a figyelmünket hosszú távon, és véget ér a flow-állapot.

Van visszajelzés

Akkor tudunk a flow állapotában maradni, ha visszajelzéshez jutunk a cél eléréséről. A leghasznosabb visszajelzés magából a feladtból származik. Például amikor flow-állapotban zongorázom, folyamatos visszajelzést kapok, hiszen hallom a hangszerből áradó hangokat. Ezért nincs szükségem arra, hogy állandóan ott álljon fölöttem egy zongoratanár.

Irányítjuk az eseményeket

Az irányítás fontos tényező a flow-élmény szempontjából. Nem feltétlenül kell uralnunk a helyzet egészét, vagy úgy érnünk, mintha minden a mi kezünkben lenne, de fontos, hogy jelentős mértékben magunk dönthessünk a saját lépéseinkről egy kihívást jelentő szituációban.

Megváltozott időérzet

Néhányan úgy érezzük, hogy felgyorsul az idő – mire felnézünk, már órák teltek el. Mások számára viszont lelassulni látszik.

Nem érzünk fenyegetést

A flow-állapot eléréséhez fontos, hogy ne érezzük úgy, hogy veszély leselkedik ránk. Eléggé ellazultnak kell lennünk ahhoz, hogy az összes figyelmünket az adott feladatra tudjuk összpontosítani. A legtöbben teljesen önfeledtek leszünk, amikor elmerülünk valamilyen tevékenységben.

A flow-élmény személyes

Mindenki másban találja meg a flow-élményt. Egyéni, hogy milyen tevékenység közben érnék el a flow állapotát.

A flow-élmény kultúráról független

Úgy tűnik, hogy a flow-élmény univerzális, kivéve néhány mentális betegségben szenvedő egyént. Például a skizofrén betegek nehezen tudnak a flow állapotába kerülni vagy abban maradni, talán azért, mert nehézséget jelentenek nekik a fenti feltételek, például a koncentrált figyelem, az irányítás vagy az ellazulás.

A flow-élmény kellemes

Egyszerűen szólva: szeretjük a flow-állapotot.

A prefrontális kéreg és a törzsdúcok is részt vesznek benne

A prefrontális kéreg felelős a koncentrált figyelemért, a törzsdúcok pedig a dopamintermelésért, amely egyrészt kellemes érzést, másrészt késztetést kelt, hogy folytassuk az adott tevékenységet.

Hogyan segítsük elő a flow-állapotot?

Rengeteg különféle tevékenység segíthet hozzá a flow-élményhez. Lehet ez zenélés, főzés, beszámoló írása vagy előadás. A flow-állapot nem korlátozódik bizonyos feladattípusra: nem feltétlenül kell kreatív tevékenységet végeznünk ahhoz, hogy elérjük.

A flow állapota nem a feladattípus, hanem a feladatvégzés módja miatt következik be. Flow-állapotban késztetést érzünk a tevékenységünk folytatására. Ezenkívül szívesen végezzük újra az adott tevékenységet, hogy megint átélhessük a flow-élményt.

Lássunk egy példát! Tegyük fel, hogy megkérjük Jeffet, csapattunk egyik tagját, hogy írjon egy összefoglalót valamilyen témában. Szeretnénk, ha maga találná ki, hogy milyen kutatásra van szükség, kit kell meginterjúvolnia és így tovább. Miután megírta, adja elő a csapatnak. Szeretnénk, ha mindezt kedvvel csinálná, mert akkor a jövőben önállóan kezdeményezné és végezné összefoglalók írását.

Néhány ötlet azzal kapcsolatban, hogy milyen módszerekkel segíthetjük elő a flow-állapot kialakulását:

- Adjunk konkrét feladatot az embereknek, elérhető céllal!

Mondjuk meg Jeffnek, hogy mit akarunk elérni: írjon egy összefoglalót, és tartson prezentációt a csapatnak! Közöljük, hogy tisztában vagyunk vele, hogy korábban nem csinált ilyet, és lehet, hogy kihívást jelent a számára, de hiszünk benne, hogy képes lesz rá. Adjuk meg az összefoglaló részleteit, például hogy milyen hosszú legyen, és mikorra legyen kész!

- Biztosítsunk nekik a lehető legtöbb önállóságot, például abban, hogy hogyan, hol, mikor és kivel dolgoznak a feladaton!

Kezdetben megoszthatunk Jeff-fel néhány forrást, vagy ajánljuk fel neki, hogy keressen fel bizalommal bennünket, ha bármikor megakad az összefoglalóval. Tudatosítsuk benne, hogy csak rajta múlik, mennyi idő alatt végez a munkával.

- Ne szakítsuk félbe őket a feladat közben!

Ne kérdezzük Jeffet, amikor összefutunk, hogy hogy áll a cikkel!

- Gondoskodjunk mindig visszajelzésről, lehetőleg magából a feladatból!

Jeff tisztában lesz vele, hogy jól halad-e az összefoglalóval vagy sem, úgyhogy lesz folyamatos visszajelzés, miközben a feladaton dolgozik.

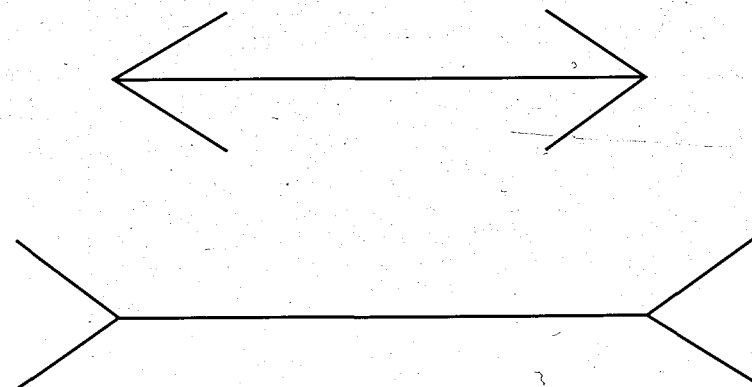
Ha a fenti módon alakítjuk a körülményeket, akkor Jeff megtapasztalhatja a flow-élményt az összefoglaló elkészítése során. Ha ez sikerül neki, akkor élvezi majd a feladatot, és ez ösztönzi a folytatásra és a jövőben újabb összefoglalók írására.

- ✓ 84. stratégia: Az emberek flow-állapotban tovább és keményebben dolgoznak.
- ✓ 85. stratégia: A flow-állapot fenntartása érdekében gondoskodjunk arról, hogy az emberek irányításuk alatt tarthassák a saját tevékenységüket!
- ✓ 86. stratégia: Ne szakítsuk félbe munka közben az embereket, mert kizökkennek a flow-állapotból!
- ✓ 87. stratégia: A flow-állapot fenntartása érdekében gondoskodjunk róla, hogy kihívást jelentsen, de ne legyen lehetetlen a feladat!

8.

ÉRZÉKCSALÓDÁSOK

Bizonyára mindenki találkozott már olyan optikai illúziókkal, mint amilyen a 8.1. ábrán látható.



8.1. ábra A Müller-Lyer-illúzió

A felső vonal rövidebbnek tűnik, mint az alsó, pedig valójában egyforma a kettő. Ahogyan bedőlünk ezeknek az optikai trükköknek, úgy a kognitív illúziók is félrevezetnek minket. Az agyunk elhiteti velünk, hogy valami igaz, pedig nem. Ha megértjük az „elme trükkjeit”, akkor elkezdjük kapiskálni, hogyan gondolkodunk, vagy inkább nem gondolkodunk, hanem inkább automatikusan reagálunk. Ezekre az automatikus gondolati sémákra építve elérhetjük, hogy mások megtegyék, amit szeretnénk.

Most nézzük meg a 8.2. ábrát!



8.2. ábra Mit látunk?

Mit látunk? Valószínűleg pillanatok alatt megállapítjuk, hogy egy szomorú kisfiú képét. Mindezt úgy, hogy nem is igazán gondolkodtunk rajta. Daniel Kahneman a *Gyors és lassú gondolkodás (Thinking, Fast and Slow)*¹ című könyvében két különböző gondolkodási rendszert mutat be. Ezeket 1. rendszernek, azaz „automatikus” (gyors) és 2. rendszernek, vagyis „akaratlagos” (lassú) gondolkodásnak nevezi. A fenti fotó értelmezése az 1. rendszer működésére példa: gyorsan,

ösztönösen és automatikusan történik. Az előző fejezetekben arról volt szó, hogy a legtöbb mentális folyamat tudattalanul zajlik. Amit Kahneman 1. rendszernek nevez, az jórészt nem tudatos gondolkodás.

Most nézzük meg az alábbi szorzási feladatot, és próbáljuk megoldani fejben, papír és ceruza nélkül. Hagyjuk abba az olvasást, és szánjunk legalább 30 másodpercet a fejszámolásra!

$$18 \times 26 = ?$$

Ez a 2. rendszer szerinti gondolkodás példája. Kemény dió. Erőfeszítést igényel, nem automatikusan zajlik. Tudatos gondolkodás és munka kell hozzá, hogy megkapjuk a helyes eredményt. (468). Kahneman beszámol arról, hogy a kutatások szerint kitágul a pupillánk, amikor egy 2. rendszer szerinti feladaton dolgozunk. Tehát meg lehet mondani, hogy mikor gondolkodik valaki a 2. rendszer szerint, ha a szemébe nézünk.

Tegyünk egy újabb próbát, ezúttal egy szöveges feladattal:

Egy ütő és egy labda összesen 1,10 dollárba kerül. Az ütő 1 dollárral drágább, mint a labda. Mennyibe kerül a labda?

Mit válaszoltunk? A kérdés Shane Frederick gondolkodási tesztjének (cognitive reflection test, CRT) kérdéssorozatából származik.² Azt gondolnánk, hogy a 2. rendszerű gondolkodást mozgósítja, hiszen végső soron matematikai feladat. Érdekes módon a legtöbben elsörrévágják, hogy a labda 10 centbe kerül, pedig ez hibás válasz. Valójában csak 5-be. (Ha a labda 0,05 dollárba kerül, az ütő pedig 1 dollárral többbe, akkor az ütő 1,05 dollár plusz 0,05 dollár pedig éppen 1,10 dollárral egyenlő.)

Az 1. rendszer szinte mindig elsőként ugrik, hogy megpróbáljon választ adni a kérdésekre, megoldást találni a problémákra, és rea-

gáljon minden eseményre. Az ütő és labda példájánál maradva: az 1. rendszer zsigerből előrukkol a 0,10 dolláros válasszal, és utána úgy veszi, hogy az úgy le van tudva. A 2. rendszer működésbe sem lép.

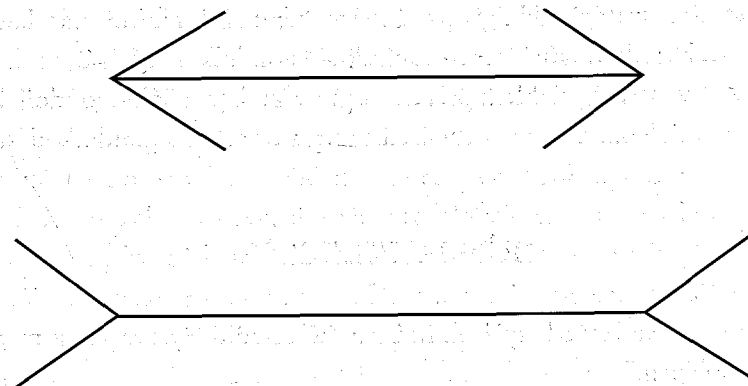
A LUSTA AGY

Az 1. rendszer mindig üti a 2. rendszert. Az agyunk alapvetően lusta: nem szeretjük túl sokat erőltetni.

Biológiai és evolúciós szempontból nézve a fejtörés sok glükóz felhasználásával jár, ami oda vezet, hogy többet kell élelem után járnunk. És miközben azon agyalunk, hogy hol találunk élelmet, esetleg nem vesszük észre egy oroslán közeledtét. Az idő nagy részében az agyunk a könnyű, automatikus 1. rendszer szerinti reakciót választja. Legtöbbször biztonságosabb és egyszerűbb az 1. rendszerbeli válaszoknál maradni.

Az evolúció során úgy alakult, hogy a legtöbb döntésünket az 1. rendszer (intuitív és gyors) agyi folyamatai határozzák meg, és „találgatáson” alapuló válaszokat adunk. Legtöbbször még a keményen dolgozó és gondolkodó 2. rendszer is elfogadja az 1. rendszer válaszait. Néha nagyon nehéz elérni, hogy a 2. rendszer átvegye az uralmat. Nézzük meg újra a fejezet elején látott Müller-Lyer-vonalakat (8.3. ábra)!

Mostanra már tudjuk, hogy a két vonal egyforma hosszú. Nyugodtan mérjük meg vonalzóval, hogy megbizonyosodjunk róla, tényleg ez a helyzet. De hiába minden: akárhányszor rápillantunk a vonalakra, akár elhiszük, akár megmérjük, mégis minden alkalommal úgy látjuk majd, hogy az alsó vonal hosszabb. Hiába bizonyítja a 2. rendszer szerinti gondolkodásunk, hogy egyforma hosszú a két vonal, és hiába magyarázza el, hogy miért néz ki az egyik rövidebbnek a másikonál, az 1. rendszer akkor is hosszabbnak látja az alsót, és ezt az üzenetet küldi a 2. rendszernek.



8.3. ábra A Müller-Lyer-illúzió

De hogyan jön mindez ahhoz, hogy elérjük, mások megtegyék, amit szeretnénk?

Legtöbbször jó szolgálatot tesz számunkra az, hogy az 1. rendszerre hagyatkozunk. Segítségével életben maradunk, megbirkózunk a ránk zúduló nagy mennyiségű adattömeggel, és eligazodunk a világban. De néha az 1. rendszer késztetésére elhamarkodottan döntünk, és nem gondoljuk át elég alaposan a dolgokat. A gyors döntésekre való hajlamot felhasználhatjuk arra, hogy elérjük, az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

Ha megértjük az 1. és a 2. rendszer közti különbséget, akkor vagy *a)* az 1. rendszer számára érthető módon fogalmazhatjuk meg a kérésünket/feladatunkat/érvünket, így nagyban növekszik a gyors „Oké!” válasz esélye; vagy *b)* néhány jól irányzott lépéssel felébresztetjük a 2. rendszert, ha az a cél, hogy az adott személy alaposan átgondolja a döntését vagy a cselekedeteit.

Ahhoz, hogy elérjük, mások megtegyék, amit szeretnénk, el kell döntenünk, melyik rendszert akarjuk aktiválni, majd tegyük meg! Másképp az 1. rendszer lesz a nyerő.

- ✓ 88. stratégia: Ha gyors döntésre szeretnénk rábírni másokat, akkor könnyítsük meg számukra a gondolkodást!
- ✓ 89. stratégia: Ha az a cél, hogy az emberek jól átgondolják a dolgokat, akkor nehezítsük meg számukra a gondolkodást!

BŰNBAKKERESÉS

„Tim összeveszett a bátyjával. Másnap kékre-zöldre verve jelent meg az iskolában.”

A fentiek olvasása során jó eséllyel automatikusan és ösztönösen ok-okozati összefüggést vélünk felfedezni a két mondat között: Tim azért van kékre-zöldre verve, mert összekapott a bátyjával, igaz? A „sztori” nem mondja ki konkrétan, de az 1. rendszer gyorsan levonja a következtetést. Persze lehet, hogy Tim és bátyja vitája nem fajult tettelegességgig, viszont Tim később elesett biciklizés közben, és ott szerezte a sebesüléseit.

Az 1. rendszer ok-okozati összefüggéseket keres (akár fennállnak ilyenek, akár nem), mert nem szereti az elvarratlan szálakat. Az van kedvére, ha minden szép kerek és összekapcsolódik. Ha a gondolatok és a tények összefüggésben vannak egymással, akkor az 1. rendszer könnyedén és gyorsan tud kapcsolatot találni és dönteni.

A tudósok és a kutatók elítélik ezt az emberi tulajdonságot, hogy ott is ok-okozati összefüggést vélnek felfedezni, ahol nincs ilyen. Következtetési hibának nevezik. Több típusa is létezik, a két leggyakoribb ezek közül:

1. Két, együtt lejátszódó eseményről azt feltételezzük, hogy ok-okozati összefüggés áll fenn közöttük.
2. Ha az egyik esemény a másikat követi, akkor az első okozta a másodikat.

Talán ismerősen cseng a mondás: „a korreláció nem implikál kauzalitást”. Különböző tényezők gyakran együtt járnak, de nehéz vagy lehetetlen lenne megmondani, hogy melyik okozza melyiket.

Például számos vizsgálat adatai alátámasztották, hogy a hormonpótló készítményeket szedő nők körében ritkábban fordulnak elő szívbetegségek. Az orvosok ezért azt feltételezték, hogy a hormonpótlás védelmet jelent a szívbetegségek ellen, és sokan elkezdtek felírni a klimaxos pácienseiknek. De a kezdeti vizsgálatok csak a két tényező korrelációjáról tanúskodtak, nem az ok-okozati összefüggéséről.

Kiderült, hogy ha ezeket a hormonokat adják a nőknek, akkor az valójában növeli a szívbetegségek kockázatát! A hormonok és a szívbetegség korábban tapasztalt összefüggése ténylegesen a társadalmi-gazdasági státusz és a szívbetegség közötti összefüggés volt.

A hormonpótlást kérő és kapó nők ugyanis jobb társadalmi-gazdasági helyzetűek voltak, az átlagosnál egészségesebben táplálkoztak, és többet sportoltak. Valójában ez csökkentette a szívbetegség előfordulását, nem pedig maguk a hormonok. Korreláció állt fenn a hormonpótló kezelés és a szívbetegség között, de nem a hormonok eredményezték a szívbetegségek csökkenését.

Az 1. rendszer azonban nem szeretne ennyit kombinálni! Meghallja a korrelációt, és máris ok-okozati összefüggést vél felfedezni. Ha azt szeretnénk, hogy az emberek ilyen hirtelen levonják a következtetést, akkor gondoskodjunk róla, hogy az összes információ szép kerek történetet alkosson, és ne okozzon meglepetést! Ha viszont az a cél, hogy alaposan átgondolják a dolgokat, akkor életet kell lehelnünk a 2. rendszerbe – ennek módjáról a fejezet későbbi részében lesz szó. Egyelőre figyeljük meg alaposabban az 1. rendszer működését!

- ✓ 90. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások gyorsan reagáljanak, akkor forduljunk hozzájuk egyszerű, gondolkodást nem igénylő kéréssel!

ALKALMAZZUNK KEREK TÖRTÉNETEKET!

Könyvem egy egész fejezetet szán a történetek hatalmának. Az 1. rendszer nemcsak imádja a történeteket, hanem ráadásul mindent kerek egészre szeretne összerakni.

Ha szeretnénk aktiválni az 1. rendszert, hogy az emberek gyors és ösztönös döntéseket hozzanak, akkor kerek történetet kell alkotnunk, és ragaszkodnunk kell hozzá. Ha bedobunk egy olyan ötletet, amely nem illik a képbe vagy megváltoztatja a mesét, akkor minden szétesik. Az 1. rendszer kínosan érzi magát, és a 2. rendszerhez fordul segítségért.

Ezért hatékonyabbak az egyszerű üzenetek, mint a bonyolultak. Egy példa:

Az egyik cég, amelynek dolgozom, animációs filmeket készít. Az ő animációikat használom a weboldalamon és a blogomon is. Halljuk, amint valaki beszél, és közben egy kéz illusztrációkat készít az aktuális üzenetről. A cég neve TruScribe, és kizárólag animációkkal foglalkoznak. Sima ügy. Könnyen el tudják mondani, hogy mit csinálnak. Egyszerű a cégük, és egyszerűen be is mutatkoznak a weboldalukon (természetesen animáció keretében).

Mivel az emberek „fogják az adást”, könnyen megteszik a következő lépést, és felveszik a kapcsolatot a vállalattal egy potenciális megbízás kapcsán. Ha brandépítéssel és logótervezéssel is foglalkoznának (ahogyan a tulajdonos a TruScribe megalapítását megelőzően), akkor nehezebben lenne átlátható, hogy kik ők, és mit csinálnak. Az egyszerűség hozzájárul ahhoz, hogy a cégük kerek egész legyen, ami kedvez az 1. rendszernek.

- ✓ **91. stratégia:** Ha egyszerű, kerek történetet alkalmazunk, akkor mások nagyobb eséllyel hoznak döntést vagy cselekszenek.

AZ ELŐFESZÍTÉS HATALMA

Ha valakinek először a

HÓKUSZ

szót mutatjuk, majd ezt a szót, amelyből hiányzik egy betű:

_ÓKUSZ,

akkor valószínűleg a „P” betűt helyettesíti be, hogy

HÓKUSZ-PÓKUSZ legyen a kifejezés.

Viszont, ha először a

DIÓ

szót mutatjuk, akkor ugyanazt a hiányos szót:

_ÓKUSZ

inkább a „K” betűvel egészíti ki, hogy

KÓKUSZ legyen.

Honnan tudjuk, hogy a P vagy a K hiányzik a szó elejéről?

Ez az ún. előfeszítés (priming). Az 1. rendszer nagyon fogékony a megalapozó élményekre. Már egyetlen szó is befolyásolhatja, hogy miként reagál valaki a továbbiakra. Ahogyan a fenti példából láthattuk, ha a HÓKUSZ szóval alapozunk, akkor PÓKUSZnak, ha viszont a DIÓ szóval, akkor KÓKUSZnak látjuk a hiányos szót.

Gonosz Monopoly-játékosok

Amikor kicsik voltak a gyerekeim, gyakran játszottunk a Monopoly-val. Ez volt a fiam kedvenc társasjátéka, és az igazat megvallva, az enyém is. Viszont egy idő után már senki nem volt hajlandó leülni velünk játszani. Túl kemény és könyörtelen játékosok voltunk.

A játék véget nem érő csatározássá fajult, mert egyikünk sem volt hajlandó engedni vagy alkudni. „Megvadultok” – panaszkodott a lányom. És joggal. Éreztem, hogy kifordulok magamból.

Most már tudom, hogy előre látható volt a viselkedésem. Kathleen Vohs, a Minnesotai Egyetem marketingprofesszora a pénznek az emberekre gyakorolt hatását kutatja.³ Még csak valódi bankjegyekre sincs szüksége ehhez, mert már azok pusztá gondolata is megváltoztatja a viselkedést.

Kísérleti alanyainak először pénzzel kapcsolatos mondatokat kell megfejtetni, vagy olyan teremben kell feladatokat megoldani, ahol Monopoly-játékpénz van az asztalon, vagy bankók képe látható egy képernyővédőn, vagy valamilyen hasonló módon előfeszíti őket a pénzre. Azután különféle szituációkat teremt számukra. Például a termen átsiető ember elejt egy doboz ceruzát, vagy egy másik (beépített) ember segítséget kér, vagy valaki megkéri a résztvevőt, hogy adakozzon jótékonyági célra.

Az eredmény mindig ugyanaz. A pénzzel kapcsolatos alapozásban részesülők ritkábban kérnek segítséget, ritkábban segítenek másokon, kevesebbet adakoznak, szívesebben dolgoznak vagy játszanak egyedül, és fizikai távolságot tartanak másoktól.

Vohs arra a következtetésre jutott, hogy a pénz hatására az emberek önállóbban viselkednek, és ez alatt olyan állapotot ért, amikor jobban törekszenek személyes céljaik megvalósítására, és szívesebben különülnek el másoktól.

Ha azt akarjuk, hogy az emberek önállóak legyenek, akkor alapozásként hozzuk szóba a pénzt, vagy mutassunk pénzről készült képe-

ket! Ha viszont azt, hogy együttműködőek és segítőkészek legyenek, akkor kerüljük a pénz említését is!

- ✓ 92. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások önállóan cselekedjenek, akkor tegyünk utalást a pénzre!
- ✓ 93. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások együttműködőek vagy segítőkészek legyenek, akkor ne hozzuk szóba a pénzt!

HALÁLOS ÜZENETEK

Sophie egy jótékonyági vacsorán készül beszédet mondani. A vacsorát egy olyan nonprofit szervezet rendezi, amely orvosi csapatokat támogat, hogy a harmadik világban kezeljenek olyan betegeket, akik egyébként nem engedhetnék meg maguknak az egészségügyi ellátást.

Sophie azt reméli, hogy beszéde arra bátorítja a tehetős vacsoravendégeket, hogy még több pénzzel járuljanak hozzá a szervezet működéséhez, így fedezni tudják majd a csapat munkájának költségeit.

Milyen üzenetet intézzon a hallgatósághoz, ha meggyőző szeretne lenni, és meg akarja szerezni a támogatásokat? Konkrétan: szóba hozza a halált? Megemlítsé-e, hogy az orvosi csapatok és a kezeléseik nélkül többen halhatnak meg? Vajon a halálra való hivatkozás hatására többet vagy kevesebbet adakoznak a potenciális jótékonykodók?

Mielőtt választ adnánk a fenti kérdésre, lássunk egy ehhez kapcsolódó, de kissé más szituációt! Alyssa is egy jótékonyági vacsorán készül előadni. Ő a helyi kórház javára gyűjt adományokat, hogy felépülhessen az új, rákos betegek kezelésére szolgáló szárny. Alyssa azt reméli, hogy a beszéde hatására a vacsora tehetős vendégei adakoznak az új szárny felépítésére.

Ha Alyssa meggyőző szeretne lenni, és meg akarja szerezni a támogatásokat, akkor ő milyen üzenetet intézzon a hallgatósághoz? Szóba hozza a halált? Megemlítsé-e, hogy az új szárny nélkül többen halnak majd meg rákban?

Láthattuk már, hogy a pénzzel előfeszítve befolyásolható a viselkedés. Ahogyan a pénz említésével elérhetjük ezt, ugyanúgy a halál vagy a halandóság említése is előfeszítésként szolgálhat.

Kahneman a *Gyors és lassú gondolkodás*ban beszámol egy halállal történő előfeszítéssel kapcsolatos vizsgálatról. A halál említése történhet egy statisztika idézésével, amelyből kiderül, hogy hányan halnak meg rákban, vagy beszélhetünk egy bizonyos személy haláláról, vagy mutathatunk képet egy haldoklóról. Mindez a halállal való előfeszítést jelent.

A halál említése megváltoztatja a viselkedésünket. Az ezzel kapcsolatos üzenetekkel történő alapozás után „szociálisabb” viselkedés jellemző az emberre. Ez azt jelenti, hogy ha ilyen üzeneteket kapunk, akkor hajlamosak vagyunk betartani annak a csoportnak a normáit, amelyhez tartozónak érezzük magunkat. A halálos üzenetekkel való előfeszítés hatására követjük a csoportunkban uralkodó viselkedést.

Szóval Sophie és Alyssa megemlítsé-e a halált az előadásában, ha több adományt szeretne összegyűjteni jótékony célra?

Ha az adakozás az adott csoport szociális normájának része, akkor a válasz igen lenne. De nem ilyen egyszerű a dolog. Aki tehetős, és úgy érzi, hogy a jómódúaknak illik viszonzást adni a közösségnek, akkor tényleg nagyobb eséllyel adakozik, ha előzőleg halállal kapcsolatos előfeszítést kap. Mindenesetre hajlamos csak olyan ügyekre adni, amelyek a közösség részét jelentik.

Ha halállal kapcsolatos üzenetekkel előfeszítenek bennünket, akkor kevésbé leszünk empatikusak. A halállal kapcsolatos előfeszítés hatására az empátiával kapcsolatos agyterület aktivitása csökken. Ezért az ilyen jellegű üzenetek után az emberek kevésbé érzékenyek mások problémái iránt.

A kutatások tanúsága szerint amikor az emberek halállal kapcsolatos előfeszítést kapnak, akkor kevésbé lesznek együtt érzőek a mozgáskorlátozottakkal, az áldozatokat hibáztatják ahelyett, hogy segítenének nekik. Ezenkívül a halállal kapcsolatos üzenetek hatására jobban engedelmeskednek a tekintélynek.

Mindez azt sugallja, hogy Alyssa jól teszi, ha szóba hozza a halált, mivel a helyi közösség számára kér pénzt, Sophie-nak viszont tanácsosabb kerülni a témát, mivel akkor az adakozók kevésbé lesznek együtt érzőek „másokkal” szemben.

- ✓ 94. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások engedelmeskedjenek a tekintélynek, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
- ✓ 95. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek kövessék annak a csoportnak a társadalmi normáit, amellyel azonosulnak, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
- ✓ 96. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek adakozzanak a közösségük tagjai számára, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
- ✓ 97. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek együtt érzőek vagy adakozóak legyenek a közösségükön kívüliek irányába, akkor kerüljük a halállal kapcsolatos üzeneteket!

HORGONYHATÁS: AMIKOR EGY SZÁM TÖBB, MINT EGY SZÁM

Nézzük meg az alábbi szorzási feladatot! Ne számítsuk ki ténylegesen, csak becsüljük meg, hogy mennyi lehet az eredmény!

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

Amikor Amos Tversky és Daniel Kahneman egy vizsgálat során felvette ezt a kérdést, a kísérleti alanyok átlagosan 2250-re becsülték az eredményt.

Azután fordított sorrendben írták fel ugyanazt a feladványt:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$$

Ekkor átlagosan 512 volt a becslések eredménye. (A helyes válasz egyébként 40 320).

Tehát ha a legnagyobb számot, a 8-at írták a szorzás elejére, akkor a megkérdezettek sokkal magasabb becslést adtak, mint ha a legkisebbet, az 1-et. Tversky és Kahneman horgonyhatásnak nevezte el a jelenséget, amikor úgy készítjük el becsléseinket, hogy kiindulási értéket veszünk alapul, amelyet a végeredmény elérése érdekében kiigazítunk. Vagyis „a különböző kiindulási pontok különböző becslésekre vezetnek, amelyek a kiindulási pontok irányába torzítanak”.

Például ha egy üzlet meghirdeti, hogy akciós áron lehet üdítőt vásárolni, de fejenként csak 10 üveggel, akkor hajlamosak vagyunk több üdítőt venni, mint ha csupán az árat csökkentenék. Ha ki mondják, hogy 10 üveg a maximum, azzal a 10 lesz a kiindulási pont. Ha nem említenek számot, akkor a 0. A 10-ből kiindulva több üdítőt vásárolunk, mint a 0-ból.

Soroljuk előre a legdrágább termékeket és szolgáltatásokat!

Az egyik helyi autómosóban így tüntették fel az árakat:

Szuper extra külső mosás	24,99 USD
Extra külső mosás	15,99 USD
Szuper külső mosás	11,99 USD
Expressz mosás	8,99 USD

Az elnevezéseken lehetne csiszolni, de a sorrend tökéletes. Mivel balról jobbra, fentről lefelé olvasunk, elsőként a 24,99 dolláros ár ötlik a szemünkbe. Ez a kiindulási pont, amihez képest a 15,99 és a 11,99 dollár nem hangzik soknak.

Mi lenne akkor, ha megfordítanánk a sorrendet?

Expressz mosás	8,99 USD
Szuper külső mosás	11,99 USD
Extra külső mosás	15,99 USD
Szuper extra külső mosás	24,99 USD

Ebben az esetben a 8,99 dollár a viszonyítási pont. Ehhez képest a 15,99 és a 24,99 dollár soknak tűnik.

20 vagy 19,95 dollár?

Manapság bárhová nézünk, szinte semminek sem kerek összeg a vége. Számít, hogy pontos vagy kerek összeget adunk-e meg? A válasz: igen.

Ha kerek összeg a kiindulási pont, akkor az emberek nagyobb mértékben módosítják a becslésüket, mint ha pontos. Tehát ha a kiindulási pont 29,75 dollár, akkor az emberek hajlamosak a centértékhez igazítani az árat – ebben az esetben 10 centekkel: 29,85 vagy 29,65 dollárra.

Ha a kiindulási pont 30 dollár, akkor nagyobb eséllyel a dollárértékhez, és nem a centekhez viszonyítanak, például 31 vagy 29 dollár. Ez azt jelenti, hogy a horgonyhatás nemcsak magát a számot érinti, hanem a nagyságrendet is. Minél pontosabb kiindulási árat alkalmazunk, annál közelebb lesz a végső becslés a kiindulási árhoz.

Önkényes horgonyzás

Az a különösen furcsa a horgonyhatásban, hogy akkor is működik, ha a kiindulási pontnak semmi köze az aktuális témához.

Egy másik vizsgálatban Tversky és Kahneman arra kérte a kísérleti alanyokat, hogy forgassanak meg egy szerencsekereket. A keréken 1-től 100-ig voltak számok, de cinkelt kerék volt, így a golyó mindig vagy a 10-esen, vagy a 65-ösön állt meg. Miután a résztvevők forgattak, és megnézték az eredményt, a kutatók megkérték őket, becsüljék meg, az afrikai országok hány százaléka tagja az ENSZ-nek.

A 10-es számot kapó résztvevők átlagosan 25%-ra tippeltek, míg akiknél a 65-ösön kötött ki a golyó, azok 45%-ra. Tehát még egy véletlenszerű szám is kiindulási pontként szolgálhat.

Gyors önkényes horgonyzási gyakorlat

Próbáljuk ki ezt a kis gyakorlatot!

1. Válasszunk ki taláalomra egy kétjegyű számot 10 és 99 között, és írjuk le (ne olvassunk előre, mielőtt kiválasztanánk a számot)!
2. Most fontoljuk meg az alábbi termékajánlatot:
„Vásároljon egy három palackból álló Lafite Rothschild borösszeállítást: egy bordeaux-i Château Paradis-t, egy languedoc-i Château d'Aussières-t és egy chilei Los Vascost!”
3. Fizetnénk-e annyi dollárt a három palack borért, mint a taláalomra kiválasztott kétjegyű szám? Például ha 45 a szám, akkor megadnánk-e 45 dollárt a három üveg borért? Ha nem tudjuk, mennyit érnek ezek az italok, ne kérdezzük meg senkitől, és ne is nézzünk utána az interneten!

Dan Ariely hasonló kísérletet végzett.⁴ Különbféle termékeket mutatott egy hallgatói csoportnak, például bort, vezeték nélküli billentyűzetet és egeret, egy grafikai tervezésről szóló könyvet és egy doboz belga csokoládét. Kiosztott egy lapot, amelyen feltüntette az összes termék listáját, és megkérte a hallgatókat, hogy írják le a TB-számuk utolsó két számjegyét, majd jelöljék be minden terméknel, hogy fizetnének-e érte ennyit dollárban (tehát ha 45 a szám, akkor 45 dollárt). Végül minden diákot megkért, hogy írja oda, mennyit lenne hajlandó megadni az egyes cikkekért. Ezt a számot „licitnek” tekintette, így az egyes termékekért legtöbbet kínáló diák megvásárolta a terméket.

Később elemezte a leírt adatokat. Azok a diákok licitáltak a legmagasabb összegeket (átlagosan 56 dollárt), akiknek a TB-száma 80 és 99 közötti számra végződött. Akiknek 10–20 között, azok a legkevesebbet (átlagosan 16 dollárt). Amikor megkérdezte a diákokat, hogy a TB-számuk utolsó két számjegyének leírása befolyásolta-e a licitjuket, akkor azt válaszolták, hogy egyáltalán nem.

- ✓ 98. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek elfogadjanak egy nagy számot, akkor jelöljünk ki nagy számot kiindulási pontként!
- ✓ 99. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek elfogadjanak egy kis számot, akkor jelöljünk ki kis számot kiindulási pontként!
- ✓ 100. stratégia: Ha befolyásolni akarjuk, hogy miként érzékeljék az emberek az árakat, és milyen becsléseket tegyenek, akkor egy önkényes számot jelöljünk meg kiindulási alapként!
- ✓ 101. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek magasabb szintű terméket vagy szolgáltatást válasszanak, akkor a listánkat a legmagasabb szintű szolgáltatással és a legmagasabb árral kezdjük!

- ✓ **102. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek a kiindulási ár közelében maradjanak, akkor pontos számot jelöljünk meg!
- ✓ **103. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek az eredeti kiindulási ártól eltérő árat fontoljanak meg, akkor alkalmazunk kevésbé konkrét, kerekébb kiindulási árat!

AZ ISMERŐS JOBB

Miért olyan sikeresek az étterem- és az üzletláncok? Ennek az egyik oka az, hogy a láncok minden étterme és üzlete ugyanúgy néz ki, és hasonló – sőt gyakran ugyanolyan – termékeket árul.

Bár az agy bizonyos területe kedveli a szokatlant, a túl gyakran előforduló túl sok újdonság inkább idegesíti az embert. Szeretjük az ismerős dolgokat, mert akkor elegendő az 1. rendszert működtetni. Az 1. rendszer szerint az ismerős jobb.

TAPASZTALATI HATÁS

Minél többször tapasztalunk valamit, annál ismerősebbé válik, és annál inkább tartjuk „jónak”. Ezt nevezzük tapasztalati hatásnak: 5–7 alkalom után tetőzik, majd elkezdünk újdonságok után vágyakozni.

Az ismerős igaz

Az 1. rendszer nemcsak jobbnak, hanem még igaznak is tartja azt, ami ismerős.

Ismerős = jó + igaz

Ez érdekes következtetés az 1. rendszer részéről. Attól, hogy valami ismerős, még nem feltétlenül igaz. De ha sokat látunk vagy hallunk valamit, akkor az 1. rendszer szerinti gondolkodás egyenlőségjelet tesz az ismerős és a jó, valamint az igaz közé.

Ne feledjük: ha azt akarjuk, hogy az 1. rendszer lássa el a feladatát, és nem kívánjuk „felébreszteni” a 2. rendszert, akkor koherens és egyszerű üzenetre kell törekednünk:

Egyszerű + ismerős = jó + igaz

Ha nem kell megerőltetnünk az agyunkat, akkor igazabbnak fog tűnni az üzenet.

Ha ismerős, akkor valószínűbb, hogy megismétlődik

2012 októberében New York városában hatalmas hurrikán, a Sandy pusztított. Mekkora az esélye, hogy a várost a következő öt évben újabb pusztító erejű vihar sújtsa?

Ha 2012 októbere előtt – a vihart megelőzően – tettük volna fel a kérdést, akkor más választ kaptunk volna, mint 2012 novemberében – a vihar után.

Ha valami ismerős – azaz még élénken él az emlékezetünkben –, akkor hajlamosak vagyunk túlbecsülni annak a valószínűségét, hogy újra előfordul. Ha valami ismeretlen – ha nem rendelkezünk róla friss emlékekkel –, akkor viszont könnyen alábecsüljük az ismétlődése esélyét. Emiatt nehezen tudjuk megbecsülni azt, hogy milyen eséllyel történik meg újra egy bizonyos esemény.

Ezt a jelenséget felhasználhatjuk annak érdekében, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Például, ha azt akarjuk, hogy biztosítást kössenek árvíz esetére, akkor célszerű akkor kínálni a

szolgáltatást, amikor a hírekben árvízkárról tudósítottak. Aki a közelmúltban átért árvizet, vagy hallott róla, az túlbecsüli az árvíz megismétlődésének esélyét.

- ✓ 104. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások pozitívan gondoljanak egy termékre vagy ötletre, akkor gondoskodjunk róla, hogy ismerőssé váljon számukra!
- ✓ 105. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások úgy gondolják: jó és igaz, amit nyújtunk, akkor egyszerű üzenetet közvetítsünk nekik 5–7 alkalommal!
- ✓ 106. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások úgy gondolják, valószínűleg újra előfordul egy hasonló esemény, akkor rögtön az első eset után forduljunk hozzájuk!
- ✓ 107. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek alábecsüljék az eset újbóli előfordulásának esélyét, akkor olyan esetről kérdezzük őket, amely nem a közelmúltban történt!
- ✓ 108. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek túlbecsüljék az eset újbóli előfordulásának esélyét, akkor olyan dologról kérdezzük őket, amely a közelmúltban esett meg!

LEGYEN NEHEZEN OLVASHATÓ!

Mi a megoldása az alábbi szöveges feladatnak?

Egy tóban terjedni kezdett a vízililiom. Naponta duplájára nő a liliummal fedett vízfelület. Ha a vízililiom 48 nap alatt fedi be a tó teljes felületét, akkor hány nap alatt fedi be a tó felét? —
24 vagy 47 nap alatt?

Shane Frederick alkalmazta a feladatot a gondolkodási tesztjében (cognitive reflection test, CRT). Kísérlete során a résztvevők felének

a fent olvashatóhoz hasonló formában, jól olvasható betűtípussal ki-nyomtatva adta át a feladatot. A másik felének viszont nehezen kibogarászható írással, mint alább:

*Egy tóban növekedésnek indult a vízililiom. Naponta
duplájára nő a liliummal fedett vízfelület. Ha a vízililiom
48 nap alatt fedi be a tó teljes felületét, akkor hány nap
alatt fedi be a tó felét?
24 vagy 47 nap alatt?*

Vajon számít a betűtípus olvashatósága? Jól vagy rosszul oldották meg a feladatokat a különböző betűtípusok esetén? (A helyes válasz egyébként 47 nap.)

Számított a betűtípus, de talán nem olyan értelemben, ahogyan azt elsőre gondolnánk. A kísérletben részt vevők 90%-a elhibázta a választ, ha a nagyobb, könnyebben olvasható betűtípust kapta. A nehezen olvasható írással dolgozóknak viszont csak 35%-a adott rossz választ.

Ha a szöveg könnyen olvasható, az 1. rendszer teszi a szokásos dolgát – gyors, de nem mindig pontos döntéseket hoz. Ha azonban bogarászni kell, akkor az 1. rendszer feladja a küzdelmet, és átadja a terepet a 2. rendszernek. Vagyis alaposabban, behatóbban végig-gondolunk valamit, ha nehezen olvasható a szöveg.

Nem javaslom, hogy az írók és a szerkesztők szándékosan mindig nehezen kiselábilizálható betűtípust használjanak, de érdemes elgon-dolkodni azon, hogy ha nagy és könnyen olvasható szövegeket tes-zünk az emberek elé, akkor akarva-akaratlanul arra biztatjuk őket, hogy felszínes ítéletet hozzanak az olvasottakról.

- ✓ 109. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek gyorsan rea-gáljanak az olvasottakra, akkor könnyen olvasható szöveget bocsássunk a rendelkezésükre!

- ✓ **110. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek alaposabban megfontolják és elemezzék az olvasottakat, akkor nehezebben olvasható szöveget mutassunk nekik!

BEUGRATÁS

A *Gyors és lassú gondolkodás* című könyvében Daniel Kahneman felteszi a kérdést: „Az egyes fajtákból hány állatot vitt be Mózes a bárkába?”⁵

Mit válaszolnánk erre? Fajonként kettőt?

Pedig igazából nem is Mózes, hanem Noé vitt magával állatokat a bárkába. Miközben elolvastuk a kérdést, az 1. rendszerünk már működésbe is lépett: „Ó, igen, a bárka meg az állatok... kettőt!”. Az 1. rendszer nem strapálja agyon magát. Amíg minden úgy megy, ahogy az agyunk elvárja, addig csak a minimálisan szükséges gondolkodást hajtja végre, így hajlamos ilyen felszínességből eredő hibákra. Bár a mondatban nem Noé, hanem Mózes szerepelt, mindkettő bibliai személy, így nem vettük észre az ellentmondást.

Mi lenne, ha ezt kérdezném? „Az egyes fajtákból hány állatot vitt be James Bond a bárkába?”

Bár ismerjük James Bondot, vele már nem hagynánk csőbe húzni magunkat – James Bond nem olyan személy, akit az 1. rendszer elvár egy ilyen szövegkörnyezetben. Amint olyasvalami történik, ami váratlanul éri az 1. rendszert, átpasszolja az egészet a 2. rendszernek.

A 2. rendszer rögtön felismeri, hogy hibás a kérdés. Az 1. rendszer állandóan azt figyeli, hogy mi a „normális”. Kahneman szerint az 1. rendszer feladata személyes világunk fenntartása és frissítése; hogy mindig tudjuk, mi a normális. Ha valami nem „normális”, akkor az 1. rendszer a 2. rendszerhez fordul elemzésért és segítségért.

A 2. rendszer bakugrásba kezd. Ez a mondat nincs rendjén, igaz? Rögtön észrevettük, hogy valami gond van. Miért ír ilyeneket a szer-

ző, hogy „A 2. rendszer bakugrásba kezd”? Az 1. rendszer gondoskodott az olvasásról, de ennek a mondatnak a láttán leállt, és a 2. rendszerhez fordult segítségért.

Amikor előadást tartok vagy workshopon oktatok, különféle meglepetéseket szövök a mondandómba. Szoktam olyanokat mondani, ami váratlanul éri a hallgatóságot. Vagy megnyomok egy rejtett gombot, amelynek hatására megszólal egy hangos duda, vagy mutatok egy olyan képet, amit nem várna a közönség. A meglepetés segítségével ébren tartom a hallgatóság 2. rendszerét.

- ✓ **111. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek gyors döntéseket hozzanak, gondolkodás nélkül, akkor ne tegyünk semmi meglepőt!

- ✓ **112. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek alaposabban meggondolják a döntést, tegyünk valami meglepőt!

HOZZUNK KÉNYELMETLEN HELYZETBE MÁSOKAT!

A helyi városi tanács előtt kell felszólalnunk, hogy meggyőzzük a tagokat, nyilvánítsanak sétálóutcává egy bizonyos utcát. Számos érvert tudunk felsorakoztatni amellet, hogy ez jó ötlet, és hogy a környékel városokban a hasonló intézkedések fellendítették a helyi üzletek forgalmát. De azzal is tisztában vagyunk, hogy nehéz lesz meggyőzni a városi tanácsot. Mások is megpróbálták már előttünk, és nem mentek semmire. Hogyan lehetne legyőzni az ellenállásukat?

A tanácstagok valószínűleg elfogultak. Az emberek hajlamosak csak azt meghallani, ami összhangban van a véleményükkel és a hitükkel, és kiszűrjük azt, ami attól eltér.

Ha előadjuk a tanácsnak a sétálóutcák előnyei mellett szóló érveket, akkor valószínűleg meg sem hallják majd. Kiszűrjük, mert nincs

összhangban a már meghozott döntésükkel, miszerint nem szeretnék sétálóutcát.

Viszont át lehet törni ezen az ellenálláson, mégpedig a következő módszerrel:

1. Kezdetben azt hozzuk szóba és arra helyesljünk, ami összhangban van a közönség véleményével!

Például kezdjük azzal, hogy felelgetjük a tanács azzal kapcsolatos aggodalmát, hogy egy sétálóutca megnehezítené az embereknek, hogy a kedvenc üzletük közelében találjanak parkolóhelyet. Ahelyett, hogy megoldást javasolnánk erre a problémára, inkább visszhangozzuk az ő véleményüket: „A sétálóutcák miatt megszűnnek a parkolóhelyek.” „Igen! – gondolja erre a hallgatóság. – Ez így igaz! A sétálóutcák miatt lehetetlen lesz parkolni.” Most, hogy ebben a kérdésben egyetértésre jutottunk, nagyobb eséllyel figyelnek majd ránk.

2. Vezessük be a kognitív disszonanciát!

A kognitív disszonancia azt jelenti, hogy az emberek kellemetlenül érzik magukat, ha a nézeteik, véleményeik vagy elképzeléseik ellentmondanak egymásnak. Például a hallgatóságunk úgy gondolja, hogy a sétálóutcák elfoglalják a parkolóhelyeket, hogy a parkolóhelyek fontosak a gazdasági élet szempontjából, és hogy ha csökken a parkolóhelyek száma, akkor hanyatlak a gazdaság. Ezek a vélemények összhangban vannak egymással, ezért nem áll fenn kognitív disszonancia.

De ezek után bemutatunk egy elismert forrásból származó vizsgálatot, amelynek eredményei szerint a sétálóutcákat bevezető városok helyi árbevétele 30%-kal nőtt. Ekkor a tanács tagok fejében kognitív disszonancia támad. Szeretnék növelni az árbevételt, de ez nincs összhangban a parkolási problémákkal, amelyek pedig szerintük kéz a kézben járnak a sétálóutcákkal.

A kognitív disszonancia kellemetlen érzés. A tanács tagok most kínosan érzik magukat, és próbálnak valamit tenni, hogy szabaduljanak ettől az érzéstől.

3. Csökkentsük a kognitív disszonanciát!

Azzal kezdtük, hogy egyetértettünk a tanács tagokkal, majd olyan kutatási adatokat mutattunk be, amelyek kognitív disszonanciát okoztak. Most azonnal mondanunk kell valamit, ami segít nekik megszabadulni ettől a kellemetlen érzéstől.

Például felhozhatjuk, hogy szükség van sétálóutcára, hogy csökkentsük a jelenlegi dugókat és parkolási problémákat. A jelenlegi bevásárlónegyedbe érkezőknek néha három sarkkal odébb kell parkolni, és utána rendkívül forgalmas kereszteződéseken átkelni. A közlekedési dugók korlátozzák a vásárlókat a szabad mozgásban, így a sétálóutca valójában megoldást jelent a problémára, és növeli az árbevételt.

- ✓ 113. stratégia: Ha meg szeretnénk törni az ellenállást, akkor először olyat mondjunk, amit már tudnak és amivel egyetértenek az emberek!
- ✓ 114. stratégia: Ha meg szeretnénk törni az ellenállást, akkor okozunk kognitív disszonanciát, hogy az emberek egy pillanatra kínosan érezzék magukat!
- ✓ 115. stratégia: Amint létrejött a kognitív disszonancia, kínálunk olyan választ vagy megoldást, amely enyhíti az emberek kellemetlen érzését! Hőssé válunk ezzel, mert megkönnyebbülnek, miközben a problémát is megoldjuk, így megtörjük az ellenállást.

BIZONYOSSÁGRA VÁGYUNK

Nem vagyunk egyformák azon a téren, hogy mennyi bizonytalanságot tudunk elviselni. Viszont mindannyian kényszerben érezzük magunkat, ha kétségek között hanykolódunk.

A bizonytalanság okozta kellemetlenségnek oka van. Amikor a kutatók megfigyelik az agyi aktivitást kétség vagy bizonytalanság észlelése során, akkor azt tapasztalják, hogy az amigdala tevékenysége fokozódik.⁶ Az amigdala az érzelmek feldolgozásáért felelős agyterület. A bizonytalanságra ugyanúgy reagál az agyunk, mint a fizikai fenyegetésre: az amigdala fokozott aktivitásával.

Tegyük fel, hogy új telefont akarunk vásárolni, és az eladó az üzletben több különböző típust javasol. Nem tudjuk, mitévők legyünk. Kétségek gyötörnek. Ez kellemetlen érzés, és valószínűleg az alábbi két megoldás közül választunk:

1. A bizonytalanság okozta kellemetlen érzés elűzése érdekében lehet, hogy úgy határozunk, elnapoljuk a döntést, és inkább eljövünk az üzletből.
2. Ha van „tanácsadónk”, akkor felhívjuk. Az elektronikai cikkek vásárlását kutató tudósok gyakran emlegetik, hogy milyen fontos szerepet játszik a „tanácsadó” a döntéshozási folyamatban. Ha ismerünk valakit, aki mindent tud egy adott termékről, akkor valószínűleg megfogadjuk a tanácsát.

A bizonytalan emberek befolyásolhatóak. Döntéseiket az alábbi stratégiák segítségével egyengethetjük:

- Oldjuk fel a bizonytalanságot (csak egy mobiltelefon-típust javasoljunk)!
- Javasoljunk olyan szakértőt, aki segít nekik a döntésben (tanácsadót, ha nincs sajátjuk)!

- Kínáljunk egyszerű, könnyen megvalósítható megoldást vagy döntést a problémára!

Még tovább növelhetjük a döntés esélyét az alábbi lépések alkalmazásával:

1. Keltsünk az emberekben némi kétséget és bizonytalanságot, csak hogy egy kicsit érezzék magukat kényelmetlenül!
2. Mutassunk olyan megoldást, amely feloldja a bizonytalanság érzését!

✓ **116. stratégia:** Kétség és bizonytalanság keltésével sarkalljuk tettekre az embereket!

✓ **117. stratégia:** A bizonytalanság feloldására kínáljunk egyszerű megoldást!

KERÜLJÜK A HOSSZAS GONDOLKODÁST!

Amikor workshopokat tartok, gyakran felteszem a résztvevőknek az alábbi kérdést:

Ha tényleg érdekli Önöket a téma, és kiváló előadó beszél róla, akkor mit gondolnak, mennyi ideig képesek odafigyelni egy előadáson anélkül, hogy elkalandoznának a gondolataik, és eszükbe jutna, hogy mi lesz a vacsora, vagy milyen fontos üzenetet kaptak, amire elfelejtettek válaszolni?

Általában széles skálán mozognak a válaszok. Van, aki egy órát, van, aki két órát mond, megint mások három percet. Az egy vagy két óra nagyon nagyvonalú becslés! Akármennyire érdekel is minket a téma, és akármilyen jó is az előadó, nagyon nehéz ilyen sokáig odafigyelni.

és koncentrálni, kivéve, ha flow-állapotban vagyunk (lásd a 7., „Tudásvágy” című fejezetet).

Természetesen előfordul, hogy megnézünk egy kétórás filmet, és leköti a figyelmünket (persze ha elég jó), de ez nem ugyanaz, mint a 2. rendszer aktív mozgósítása. Mindössze 20 perces intenzív gondolkodás felemészt az agyban található összes glükózt.

Ha azt akarjuk, hogy az emberek tanuljanak, emlékezzenek és odafigyeljenek, akkor maximum 20 perces szakaszokra osszuk a gondolkodási folyamatot! Az embereknek 20 percenként szükségük van egy kis pihenőre. Ez olyan szünet, amikor felállnak és sétálnak egyet, esznek-isznak, beszélgetnek, szundítanak egy kicsit, vagy bármi más tevékenységet végeznek, ami leállítja a 2. rendszer intenzív gondolkodását.

Ha nem hagyunk szünetet, hanem túllépünk a 20 perces határon, akkor az emberek nem tudják a legjobb teljesítményt nyújtani, és nem figyelnek oda.

- ✓ 118. stratégia: Ha szeretnénk, hogy az emberek jól megértsek, amit mondunk nekik, akkor tartsunk legalább 20 percenként szünetet!

BESZÉLJÜNK RÍMBEN, MEGGYŐZŐBB MINDEN!

Mindannyian ismerünk közmondásokat, bölcs mondásokat, például:

- Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok.
- Jobb félni, mint megijedni.
- Beszélni ezüst, hallgatni arany.

De lehet, hogy azzal nem vagyunk tisztában, hogy a rímelő mondatoknak több hitelt adnak az emberek.

Sokat akar a szarka, de nem bírja a csőre.

Vagy?

Sokat akar a szarka, de nem bírja a farka.

Mindkét mondat ugyanazt jelenti, de a második meggyőzőbben hangzik, pusztán azért, mert rímel.

- ✓ 119. stratégia: Ha okosnak akarunk tűnni, vagy egyszerűen hatásosan szeretnénk érvelni, akkor dobjunk be egy rímelő idézetet!

AZ EGYSZERŰBB NÉV JOBB

A vezetéknevem Weinschenk. Valószínűleg több tanácsadási, képzési szolgáltatást és több könyvet tudnék eladni, ha Walters, Wilson vagy bármi más, könnyebben kiejthető nevem lenne.

A kutatások tanúsága szerint az emberek nagyobb hitelt adnak olyanoknak, akiknek könnyen kiejthető nevük van. Lehet, hogy a saját nevünkön már nem tudunk változtatni, de a termékünk vagy szolgáltatásunk névválasztásánál ügyeljünk a könnyű kiejthetőségre, ha hitelesnek akarunk tűnni!

- ✓ 120. stratégia: Ha hitelesnek akarunk tűnni az ügyfelek körében, akkor válasszunk könnyen kiejthető termék- vagy szolgáltatásnevet!

TEGYÜK EMLÉKEZETESSÉ!

Telefonon beszélünk valakivel, aki átad egy üzenetet. Azt mondja, hogy azonnal fel kell hívnunk valakit, és megadja az illető nevét és telefonszámát. De nincs nálunk papír és ceruza, hogy feljegyezzük.

Ilyen helyzetben nagyon könnyen elfelejtjük a nevet és a telefonszámot. Próbálkozhatunk különféle stratégiákkal, hogy az eszünkbe vessük, például folyamatosan ismételtetjük magunkban. Megpróbáljuk gyorsan letenni a telefont, hogy azonnal felhívhassuk a számot, amíg még az eszünkben van.

És ennek ellenére valószínűleg egy csomó telefonszámot tudunk fejből anélkül, hogy sokat erőlködtünk volna. Miért nehezebb bizonyos dolgokat megjegyezni, mint másokat? És hogyan lehet rávenni az embereket, hogy emlékezzenek?

A telefonszám megjegyzése a munkamemóriát veszi igénybe. A memóriának ez a része csak rövid ideig tárolja az információt, és könnyen törlődik.

A stressz csökkenti a memóriát

Ha megpróbálunk megjegyezni egy nevet és egy telefonszámot, és valaki ugyanakkor elkezd hozzánk beszélni, akkor valószínűleg egyrészt idegesek leszünk, másrészt elfelejtjük a nevet és a számot. Ha nem koncentrálnak, akkor törlődnek az információk a munkamemóriából. Ennek az az oka, hogy a munkamemória a figyelem összpontosításától függ. Csak akkor tudjuk itt tárolni az információkat, ha folyamatosan koncentrálnak rá.

Az agyi aktivitásról a funkcionális mágneses rezonanciás képalkotás (fMRI) segítségével készített felvételek azt mutatják, hogy a prefrontális agykéreg (a homlokunk mögötti agyterület) kevésbé aktív, ha stresszesek vagyunk. A stressz tehát csökkenti a munkamemória hatékonyságát.

CSÖKKENTSÜK A SENZOROS INGERT!

Érdekes módon fordított arány áll fenn a munkamemória és az egyidejűleg feldolgozott szenzoros ingerek mennyisége között. A jól működő munkamemóriával rendelkezők jobban kizárják a körülöttük zajló eseményeket. A prefrontális agykéreg dönti el, hogy mire figyeljünk. Ha figyelmen kívül hagyjuk a minket érő összes ingert, és inkább a munkamemóriánkban tároltakra koncentrálnak, akkor meg tudjuk azokat jegyezni.

Használd, vagy dobd el!

Ha azt szeretnénk elérni, hogy az emberek a munkamemóriájukból a hosszú távú memóriájukba helyezték át az információkat, akkor ismételtessük el velük sokszor, vagy érzük el, hogy valamilyen ismert dologhoz kössék!

Tegyük fel, hogy szeretnénk bevezetni egy új lépést az értékesítési folyamatunkba! Összehívjuk az értékesítési csapatot egy terembe, és elmagyarázzuk nekik az új lépés lényegét, majd megkérdezzük, hogy világos-e. Mindenki buzgón bólogat. Nem igazán győztek meg róla, hogy tényleg megértették, úgyhogy megkérjük őket, hogy magyarázzák el. Ha el tudják mondani a lényegét, akkor már biztosak lehetünk benne, hogy megtanulták az új lépést, és emlékeznek majd rá.

Vajon tényleg így lesz?

Igazából valószínűleg nem elég egyszer találkozni az információval, hanem több ismétlésre van szükség. Ez fizikai változást idéz elő az agyban, ahol 10 milliárd idegsejt tárolja az információkat. Az ezeken áthaladó elektromos impulzusokat agyi ingerületátvivő anyagok közvetítik az idegsejtek közötti szinapszisokon keresztül. A sejtek

minden alkalommal aktivizálódnak, amikor elismétlünk magunkban egy szót, kifejezést, dalt vagy telefonszámot. Az emlékeket idegsejtkapcsolatok mintázata formájában tároljuk. Amikor két neuron aktiválódik, megerősödik a köztük lévő kapcsolat.

Ha elégszer ismétljük az információt, akkor rögzül az idegsejtek közötti útvonal. Ezután már az első idegsejt aktiválása kiváltja a teljes útvonal aktivizálását, így előbukkan az emlék. Ezért kell többször találkozoznunk egy információval ahhoz, hogy megjegyezzük.

Az élmények fizikai változást idéznek elő az agyban. Másodperceken belül új áramkörök jönnek létre, amelyek örökre megváltoztathatják a gondolkodásmódunkat, vagy az információk megjegyzéséhez vezethetnek.

A KÖZEPE LEMARAD

Egy konferencián ülünk, és egy előadást hallgatunk. Amikor véget ér, összefutunk egy barátunkkal a szálloda halljában. „Miről szólt az előadás?” – kérdezi. Legnagyobb valószínűséggel a végén látottakra és hallottakra emlékszünk, az előadás elejére és közepére kevésbé.

Ezt nevezik újdonságthatásnak: az újonnan történt dolgokra emlékszünk legjobban.

Viszont ha a telefonunk rezegni kezd az előadás alatt, és kiugrunk egy percre a folyosóra, hogy fogadjuk a hívást, majd visszamegyünk az előadásra, akkor legnagyobb valószínűséggel az előadás elejére emlékszünk, a végét pedig elfelejtjük.

Ez a megszakításhatás: ha megszakítja valami a figyelmünket, akkor inkább az az előtti rész marad meg a memóriánkban.

Akár az újdonságthatás, akár a megszakításhatás érvényesül, a közepét mindenképp hajlamosak vagyunk elfelejteni.

Az áramkör létrejöttéhez azonban sok ismétlésre van szükség. Az, hogy hányra, az információ bonyolultságától függ és attól, hogyan kapcsolódik a már ismert dolgokhoz.

Ha arra kérem egy kollégámat, hogy egészítse ki egyetlen egyszerű lépéssel a már jól ismert értékesítési folyamatot, akkor lehet, hogy elég háromszor megismételni az információt ahhoz, hogy beégjen az áramkör. De ha az adott lépés bonyolult, vagy a kolléga nem ismeri behatóan az értékesítési folyamat többi részét, akkor lehet, hogy akár 5–7 ismétlésre is szükség van, mire az áramkör eléggé megerősödik ahhoz, hogy eszébe jusson.

A konkrét szavakra és gondolatokra jobban emlékszünk

Tegyük fel, hogy a munkához való jogról szóló törvényről készíték elő egy beszédet! Előadhatnám így a témát:

A munkához való jogra vonatkozó törvény szigorúan korlátozza a munkavállalási jogokat. Megtiltja az olyan munkahelyi szabályok bevezetését, amelyek szerint a szakszervezeti tagság a köztisztviselők foglalkoztatásának feltétele. Megtagadja a munkásoktól a választás szabadságát.

De így is fogalmazhatok:

A munkához való jogra vonatkozó törvény önkéntessé teszi a szakszervezeti tagdíj befizetését. Attól az emberek még tartozhatnak szakszervezethez, ez az ő választásuk. Nem kényszeríthetik a munkatársaikat arra, hogy privát szervezetnek adják a pénzüket.

Tegyük félre a politikát, és vizsgáljuk meg a két bekezdés szóhasználatát! A felső szöveg „munkavállalási jogokat”, „munkahelyi szabályo-

kat”, „foglalkoztatás feltételét” és a „választás szabadságát” emlegeti. A második viszont „szakszervezeti tagdíj befizetését”, „munkatársaik kényszerítését” és „pénz adását” tartalmazza. Az első elvont fogalmakat, míg a második konkrétabb kifejezéseket használ.

Ha politikai tisztségre pályáznánk, és azt szeretnénk, hogy az emberek megjegyezzék a munkához való joggal kapcsolatos álláspontunkat, akkor konkrét kifejezéseket tartalmazó üzenetet közvetítsünk, mert erre jobban emlékeznek, mint az elvont fogalmakra!

- ✓ 121. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek emlékezzenek valamire, akkor csökkentsük az őket érő szenzoros ingerek és stressz mennyiségét!
- ✓ 122. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek emlékezzenek valamire, akkor ismételjük meg többször, és velük is ismételtessük el az információt!
- ✓ 123. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások emlékezzenek valamire, akkor azt az információközlés elejére vagy végére időzítsük, ne pedig a közepére!
- ✓ 124. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások emlékezzenek a szavainkra, inkább konkrét, mint absztrakt kifejezéseket használjunk!

A FEJÜNKBEN LEVŐ SÉMÁK

Ha megkérdezném, hogy mi az a „fej”, akkor mondhatnánk, hogy az agy, a haj, a szem, az orr, a fül, a bőr, a nyak és a többi együttese. A fej számos részből áll, de mindezt összefoglalóan „fejnek” nevezzük.

Hasonló a helyzet, ha azt mondom, hogy „szem”: eszünkbe jut a szemgolyó, a szivárványhártya, a szempilla, a szemhéj és a többi. A pszichológusok „sémáknak” nevezik az ilyen összefoglaló kifejezéseket.

Egyetlen séma sok információt fog össze. A sémák használatával tudunk információt tárolni a hosszú távú memóriánkban, és elővenni onnan. Nemcsak konkrét jelenségek, például a „fej” és a „szem” felismerésére rendelkezünk sémákkal, hanem elvontabb dolgokra is, például „a munkám életemben elfoglalt szerepére”. Még ennél is fontosabb, hogy a bejövő információkat a sémáink alapján szűrjük meg.

A SZAKÉRTŐK TÖBB INFORMÁCIÓT TÁROLNAK SÉMA FORMÁJÁBAN

Minél inkább szakértői vagyunk egy területnek, annál szervezetesebb és hatékonyabb sémával rendelkezünk. Például aki sakkozni tanul, annak sok apró sémára van szüksége:

- 1. séma: Hogyan állítsuk fel a bábukat a táblán?
- 2. séma: Hogyan léphetünk a királynővel?
- Stb.

A profi sakkozó azonban könnyedén beilleszt egyetlen sémába számos információt. Ha rápillant egy sakktáblára a játék közepén, meg tudja mondani, hogy melyek voltak az első lépések, milyen stratégiát alkalmaznak a játékosok, és hogy valószínűleg mi lesz a következő lépés. Természetes számára, hogyan kell felállítani a bábukat a táblán, és azokkal hogyan léphetünk.

Amihez az újoncnak több mintára van szüksége, azt a profi egyetlen sémában tárolja. Ezáltal gyorsabban és könnyebben hozzá tud férni az információkhoz, és könnyebben el tudja rakározni az újakat a hosszú távú memóriájába. A szakértő számos információt meg tud jegyezni egyben.

Egyezik-e a sémánk?

Szeretünk mindenféle területen sémákat alkotni, ezek segítségével szűrjük meg az információkat és reagálunk rájuk.

A *What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite* (Mi teszi az agyunkat boldoggá és miért tegyük az ellenkezőjét?)⁷ című könyvében David DiSalvo egy állásinterjút hoz fel példaként. Egyrészt ha interjúztatunk, akkor egy bizonyos séma él a fejünkben arról, hogy mi az állás, milyen a cégünknel dolgozni, ki volt a legutóbbi ember ebben a pozícióban és így tovább. Ez a séma befolyásolja, hogy mit mondunk az állásról a pályázónak és azt, hogy megfelelő jelöltnek tartjuk-e az illetőt.

Másrészt a pályázók fejében is él egy elképzelés arról, hogy milyen a számukra ideális állás. A vállalatunkról is rendelkeznek sémával. Ezek befolyásolják, hogyan viselkednek, mit mondanak, és hogy elfogadják-e az állásajánlatot.

A sémák könnyen összeütközésbe kerülhetnek. Előfordul, hogy egy jelölt nem túl megerőltető állást keres, hogy be tudja illeszteni a gyermekei nevelését és idős szülei gondozását is az életébe. A sémáját alkalmazva lehet, hogy úgy dönt, nem felel meg neki az állás. Mi viszont lehet, hogy úgy gondoljuk, nehéz és komoly elhivatottságot és sok túlórát követelő pozícióról van ugyan szó, de ez előny, mert a pályázó sokat fejlődhet; és előrelépési lehetősége is lesz. Tehát a sémánk nagyban eltérhet a pályázóétól.

Ha ezek nem tudatosak, és nem egyeznek, akkor félreértésre adhatnak okot.

Ha azt szeretnénk, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, például elfogadjanak egy állásajánlatot, akkor meg kell értenünk, milyen sémák élnek a fejükben ezzel kapcsolatban, hogy ehhez igazítsuk a viselkedésünket és a nekik adott információkat.

A legtöbben azt hisszük, hogy ismerjük mások sémáit, de gyakran csak a sajátunkat vetítjük ki rájuk.

Ezt évekkel ezelőtt értettem meg, amikor egy tanácsadó vállalatnál dolgoztam, közvetlenül az elnök alatti szinten. Az elnök elküldött egy egyhetes vezetői képzésre. A képzést tartó cég végzett egy 360 fokos értékelést is. Ez azt jelenti, hogy a főnököm, a főnököm főnöke, a kollégáim és beosztottaim mind hosszú kérdőíveket töltöttek ki rólam, a munkámról, a kommunikációs képességeimről stb. Én is kitöltöttem néhány kérdőívet.

A képzésen megkaptuk a kérdőívek eredményének összefoglalását. Az egyik összehasonlította az alábbiakat:

- Mely képességek a legfontosabbak szerintem a munkámhoz?
- Mely képességekről gondolom, hogy a főnököm szerint a legfontosabbak a munkámhoz?
- Mely képességek a legfontosabbak a főnököm szerint a munkámhoz?

Tizenkét különféle képességet kellett 1. és 12. között rangsorolni, ahol az 1. volt a legfontosabb, a 12. a legkevésbé fontos.

Jól kijöttem a főnökömmel, gyakran kommunikáltam vele, évente többször beszéltünk a célokról, és úgy éreztem, hogy jól megértjük egymást. El lehet képzelni ezek után a meglepetésemet, amikor megtudtam, hogy rossz sémát alkalmazok. A szerinte legfontosabb képességek az én listám legalján voltak, és viszont.

A könyv némelyik stratégiája akkor is működik, ha nem ismerjük azokat, akiket meg szeretnénk győzni. Például a legtöbben hasonlóan reagálnak a szűkösségre vagy a halálra. De sok stratégia csak akkor működik hatékonyan, ha tudjuk, milyen séma él az adott személy fejében.

- ✓ 125. stratégia: Ha el akarjuk érni, hogy mások megtegyék, amit szeretnénk, akkor ismerjük meg őket és a sémáikat, hogy ehhez igazíthassuk a stratégiánkat!

- ✓ 126. stratégia: Alaposan vizsgáljuk felül a sémákról alkotott feltételezéseinket – hajlamosak vagyunk azt képzelni, hogy ugyanaz a séma él a velünk kapcsolatba lépők fejében, mint a miénkben, de ez nem feltétlenül van így!

KÉRDÉS VAGY KIJELENTÉS – ÉG ÉS FÖLD A KÜLÖNBSÉG

Lehetséges az, hogy befolyásolja az emberek viselkedését, hogy kérdést vagy kijelentést fogalmaznak meg? A válasz igen.

Ibrahim Senay megvizsgálta, milyen hatással van az emberi viselkedésre, ha megkérdik, hogy „Fogok...?”, illetve ha kijelentik, hogy „...fogok”. Például „Heti háromszor sportolni fogok” és „Fogok-e heti háromszor sportolni?”⁸ A józan ész azt súgja, hogy a kijelentés („...fogok”) erőteljesebb, mint a kérdés („Fogok-e...?”).

A vizsgálatok azonban éppen az ellenkezőjét bizonyították. Aki kérdésként fogalmazta meg a szándékát, az nagyobb valószínűséggel végezte el ténylegesen az adott cselekvést. Senay erre azt az elméletet állította fel, hogy ha kérdést teszünk fel magunknak, az jobban ösztönzi a belső motivációt, így nagyobb eséllyel váltjuk valóra a tervet.

- ✓ 127. stratégia: Ha elérjük, hogy az emberek feltegyék maguknak a kérdést: „Fogok-e ... (valamit megtenni)?”, akkor nagyobb eséllyel végzik el az adott cselekvést.

A METAFORÁK BEFOLYÁSOLJÁK A GONDOLKODÁST

Az az állítás, hogy a „bűnözés járványként terjed a nagyvárosokban”, egy metafora. A bűnözés igazából nem járvány. De olyan lehet, mint egy járvány. Néhány további közismert metafora:

Vajból van a szíve.

Repesett a boldogságtól.

A bőre alatt is pénz van.

Hull az égi áldás.

Összetört a szívem.

A metaforák nem csupán a gondolataink érzékletes kifejezésére alkalmasak, hanem a viselkedés befolyásolására is.

Paul Thibodeau tájékoztatta vizsgálati alanyait különböző nagyvárosok bűnözési gondjairól és statisztikáiról. Azután arra kérte őket, hogy javasoljanak megoldásokat a problémákra.⁹

A résztvevők egyik részének vadállatokkal kapcsolatos metaforákban mutatták be a problémát. Például: a bűnöző „a nagyvárosokban prédára leső vadállat”, vagy „a környéken portyázik”. A másik csoportnak viszont betegségekhez fűződő metaforákat mondtak. Például: a bűnözés „a várost megfertőző vírus”, vagy „járványként terjed a környéken”.

Hogyan befolyásolták a metaforák a megoldásokat?

Akik a vadállatos képekből értesültek a bűnözésről, azoknak a megoldási javaslatai 75%-ban a rendőrség és az igazságszolgáltatás körül forogtak. Csupán a megoldási javaslatok 25%-a említett szociális intézkedéseket, például munkahelyteremtést, lakhatási vagy oktatási támogatást. Amikor viszont egészségügyi metaforákat alkalmaztak, akkor csak a javaslatok 56%-a vonatkozott az igazságszolgáltatásra, 44%-a pedig szociális programokra.

Érdekes módon amikor megkérdezték a résztvevőktől, hogy befolyásolta-e a tálalás a döntésüket, akkor legtöbben nemet mondtak. Úgy gondolták, hogy legfőképp vagy kizárólag a bűnözési statisztikák alapján voksoltak egyik vagy másik megoldásra. Nem tudatosult bennük, hogy a metaforák hatással voltak rájuk.

A metaforák jelentősen befolyásolják a véleményünket egy-egy témáról, mint ahogy a döntésünket és a megoldásainkat is. Ezért megfontoltan, gondosan válogassuk meg, hogy milyen metaforák segítségével, hogyan jellemezzük a helyzetet! Az alkalmazott metaforák meghatározzák a közönség témáról alkotott véleményét és megoldásait.

- ✓ **128. stratégia:** Válogassuk meg gondosan a helyzet felvázolásához alkalmazott metaforákat! A metafora keretbe foglalja a témát, és befolyásolja a megoldást és a kimenetelt.

RAGADJUK MEG A PILLANATOT!

Kocogás közben az egyik kedvenc műsoromat hallgattam. Az adás kezdete előtt a producer arra kérte a hallgatókat, hogy támogassák az adást. Egy SMS-számot adott meg, ahová néhány egyszerű karaktert kellett elküldeni. Ha megteszem, 10 dollárral támogatom az adást. Lelassítottam sétatempóra arra a 10 másodpercre, amíg elküldtem az üzenetet.

Ha azt kérte volna, hogy menjünk fel a weboldalukra, és azon keresztül adakozzunk, akkor már nem lett volna ilyen egyszerű, és nem tettem volna meg hirtelen ötlemtől vezérelve. Nem hagytam volna abba a kocogást, csak hogy felmenjek a weboldalra, és végigkattintgassam a támogatás átutalásához szükséges lépéseket. Az pedig elég valószínű, hogy mire visszaértem volna az irodámba, addigra rég el-

felejtettem volna a weboldal címét, vagy hogy egyáltalán támogatni akartam az adást.

Évek óta hallgattam a műsort. Akkor miért nem támogattam korábban? Nem tudtam, hogy ingyen hallgatom az adásokat? Dehogynem, tudtam, hogy nem fizetek értük. Csak feliratkoztam, és ingyen töltöttem le a műsorokat. Olyan szegény vagyok, hogy nem engedhettem meg magamnak, hogy fizessek érte? Vagy skót vagyok, és nem szeretek adakozni? Nem, egyik sem igaz rám.

Nem szeretem igazán ezt a műsort? Dehogynem, értékesnek és szórakoztatónak tartom.

Akkor miért nem támogattam soha? Mert senki nem mondta meg, hogy pontosan mit tegyek, és nem ragadta meg a megfelelő pillanatot, amikor éppen az adást hallgattam. Senki nem biztatott konkrét cselekvésre, amelyet azon melegében végrehajthattam.

- ✓ **129. stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyenek valamit, használjuk ki, hogy hajlamosak az impulzív cselekvésre!
- ✓ **130. stratégia:** Az impulzív cselekvést úgy segítjük elő, ha konkrét, egyszerűen és gyorsan végrehajtható dolgot kérünk.

AZ IDŐ PÉNZ

Ha az a célunk, hogy az emberek támogassanak egy ügyet vagy adakozzanak, akkor a vizsgálatok alapján nagyobb eséllyel érjük el, hogy pénzt adjanak – vagy több pénzt adjanak –, ha először arra kérjük őket, hogy az idejükből áldozzanak.

A *The Dragonfly Effect* című könyvben Jennifer Aaker ismerteti a Wendy Liual közösen végzett vizsgálatát. Ennek során megkértek embereket, hogy támogassák az Amerikai Tüdőrák Alapítvány mun-

káját. Először bemutatták az alapítvány küldetését, majd elmondták, hogy adománygyűjtő rendezvényt akarnak szervezni. A résztvevők felét megkérdezték: „Mennyi időt szentelne az Amerikai Tüdőrák Alapítványnak?” A másik felének nem tették fel ezt a kérdést.

Majd mindkét csoporttól megkérdezték: „Mennyi pénzt adományozna az Amerikai Tüdőrák Alapítványnak?” Akiket előzőleg nem kértek meg, hogy szenteljenek időt a nemes célnak, azok átlagosan 24,46 dollárt ajánlottak fel. Akiket viszont igen, azok átlagosan 36,44 dollárt. A szerzők arról számoltak be, hogy ugyanez történt, amikor az emberek ténylegesen adakoztak, nemcsak felajánlást tettek.

Nehéz megmondani, hogy mi ennek az oka. Talán az engedmény elve (lásd a 2., „Az összetartozás vágya” című fejezetet), vagy valami féle előfeszítés, amelyet az adakozás szó előzetes említése hoz létre. De az is lehetséges, hogy az idő rászánásának gondolata.

- ✓ 131. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek többet költenek, akkor először kérjük meg őket, hogy szenteljenek időt az adott célnak!

JOBBAN ÉRTÉKELJÜK AZ ÉLMÉNYT, MINT A TÁRGYAKAT

Talán azért költenek bőkezűbben az emberek az idő említése után, mert az idő az élmény ígérteit hordozza, nem csupán a vásárlását.

Mi tesz minket boldogabbá? Az élmény vagy valaminek a birtoklása? Minek örülünk jobban: ha elutazunk a családdal, vagy ha új tévét vásárolunk és úti filmeket nézünk velük együtt?

Ryan Howell megkérdezte az embereket, hogy mit értékelnek többre: a közelmúltban átélt élményeket vagy a legutóbb vásárolt holmikat?¹⁰ A megkérdezettek arról számoltak be, hogy általában

nagyobb örömeik telt az élményekben. Ezenkívül azt is elmondták, hogy a környezetükben élőket is boldogabbá tették az élmények, mint a tárgyak.

Leaf Van Boven éveken át tanulmányozta az embereket, és azt a következtetést vonta le, hogy nagyobb örömet szerez nekik, ha élményre költenek, mint ha tárgyakra.¹¹

Az idő még azért is fontosabb lehet, mint a pénz, és az emberek azért is értékelik többre a történeteket a tárgyakkal, mert sok élmény társas jellegű. Az a lényeg, hogy másokkal osztozunk az örömben.

Persze nem mindenre és nem minden vásárlásra igaz az, hogy az idő fontosabb, mint a pénz. Viszont a kutatások tanúsága szerint csak néhányan értékelik többre a tárgyakat, mint az élményeket. Az érzelmileg bizonytalan, tehetős és „luxus” kiadásra (például drága autó vásárlására) készülők szemében értékesebb a „tárgy”, mint az élmény.

Ha értékesíteni szeretnénk valamit, vagy adományt gyűjtünk, nézzük meg, hogy élménnyé tudjuk-e varázsolni a vásárlást vagy az adakozást! Például ahelyett, hogy koncertjegyet árusítanánk, kínáljuk azt az embereknek, hogy zenét hallgathatnak a barátaikkal együtt.

Ha arra szeretnénk rávenni másokat, hogy adakozzanak jótékony célra, akkor több és nagyobb összegű adományra számíthatunk, ha nemcsak pénzt kérünk, hanem élményt is ajánlunk. Például szervezzünk jótékonyági futóversenyt, koncertet vagy bált! A rendezvények során több adomány érkezik majd be, mint ha csak ajándékokat, például bögrét, esernyőt, könyvet vagy CD-t ígérnénk az adakozóknak.

- ✓ 132. stratégia: Áruljunk élményt az embereknek! Többet költenek egy élményre, mint egy árucikkre.

ELKALANDOZÓ GONDOLATAINK

Munkába megyünk autóval, közben a munkahelyi, az otthoni ügyek és a hétfégi tervek járnak a fejünkben, és mielőtt észrevennénk, már be is álltunk a parkolóba. Meglepődve vesszük észre, hogy nem is emlékszünk magára az utazásra. Az utolsó dolog, amit fel tudunk idézni az, amikor beültünk az autóba. Mi történt abban a 20 percben, amíg úton voltunk? Elkalandoztak a gondolataink.

Mennyire gyakori az ilyen jelenség? Ha megkérdezzük másokat, úgy becsülik, hogy az idő 10%-ában, de valójában ennél jóval nagyobb arányban fordul elő.

Jonathan Schooler, a Santa Barbara-i Kaliforniai Egyetem munkatársa szerint a normál mindennapi feladataink végzése közben az idő legalább 30%-ában elkalandoznak a gondolataink, és ez az érték bizonyos esetekben – például amikor egy gyér forgalmú autópályán vezetünk – akár a 70%-ot is elérheti.¹²

Az elkalandozás hasonló az álmodozáshoz, de a kettő nem azonos. A pszichológusok olyan kósza gondolatokra, fantáziákra vagy történetekre használják az „álmodozás” kifejezést, amikor például elképzeljük, hogy miénk lesz a főnyeremény, vagy híres sztárok vagyunk. Az „elkalandozás” konkrétabb ennél, és arra utal, amikor valamivel foglalkozunk, de egy attól eltérő tárgy felé kóborolnak a gondolataink.

Malia Mason vizsgálata során rögzítette alanyainak agyi aktivitását, és összevetette azzal, amikor jelezték, hogy elkalandoztak.¹³ Ilyenkor azt tapasztalta, hogy számos olyan terület mutat aktivitást az agykérgen, ami pihenés közben is ezt teszi. Ezek a területek mindig működnek a háttérben, tehát az elkalandozás az agyunk működésének szokványos eleme.

A multitasking agy

Elkalandozás közben agyunk egyik része az éppen végzett feladatra koncentrál, a másik része pedig magasabb szintű célokkal foglalkozik. Például vezetés közben figyelünk az útra, de közben a ránk váró megbeszélésen gondolkodunk.

Az elkalandozás állapota áll a legközelebb a multitaskinghoz. Multitasking a valóságban nem létezik. A kutatások azt mutatják, hogy képtelenek vagyunk egyszerre egynél több feladatot végezni. Valójában azt csináljuk, hogy gyorsan váltogatunk a különböző feladatok között. A pszichológusok ezt „feladatkapcsolásnak” nevezik.¹⁴ Amikor elkalandozunk, akkor az egyik feladról a másikra fordítjuk a figyelmünket, majd gyorsan vissza. Például egy cikket olvasunk egy gyógyszerről, amit az orvos ajánlott, de közben eszünkbe jut, hogy be kellene jelentkeznünk a fodráshoz.

A kreatív elkalandozó

A Santa Barbara-i Kaliforniai Egyetem kutatói bebizonyították, hogy a gyakrabban elkalandozó emberek kreatívabbak és jobb problémamegoldók. Képesek az adott feladaton dolgozni, miközben egyidejűleg más információkat is feldolgoznak és összekapcsolják az egyes gondolatokat. Nagyon fontos képesség fémjelzi a legkreatívabb embereket, ugyanis akaratlagosan tudják szabályozni az elkalandozást és a gondolataik visszatérését.

Ragadjuk meg az elkalandozó elmét!

Most, hogy tudjuk, hogy az idő egyharmadában elkalandoznak az emberek gondolatai, mihez kezdjünk ezzel az információval?

- Iktassunk be szüneteket! Korábban már volt szó a pihenők fontosságáról. Érdemes beiktatni, mert ha nem tesszük, az emberek úgymint megteszik maguktól, és elkalandoznak a gondolataik.
 - Ne szégyenlősködjünk, ragadjuk magunkhoz bátran a figyelmet! Az embereket könnyű kizökkenteni még akkor is, ha elmerülnek valamiben.
 - Igaz, hogy könnyű magunkhoz ragadni a figyelmet, de nehéz fenntartani. Az emberek könnyen elkalandoznak, ezért újra meg újra vissza kell terelnünk őket. Például ha egy megbeszélésen felszólalunk, változatosságot kell becsempésznünk, hogy fenntartsuk az érdeklődést. Ha mozgunk a teremben vagy kérdést teszünk fel, azzal kizökkenthetjük az embereket az álmodozásból.
 - Hagyjuk őket elkalandozni! Egyáltalán nem rossz dolog. Mivel tudjuk, hogy az elkalandozás összefüggésben van a kreativitással, próbáljuk megváltoztatni a róla alkotott képünket! Ha egy munkatársunk csak üldögél az asztalnál, és néz ki a fejéből, akkor lehet, hogy a kutyájára gondol, de az sem kizárt, hogy kreatív gondolatai támadtak.
- ✓ 133. stratégia: Fogadjuk el azt a tényt, hogy az emberek legalább az idő egyharmadában elkalandoznak, és használjunk ki minden alkalmat a figyelmük megragadására!

LE A GONDOLKODÁSSAL!

Megoldhatatlannak tűnő problémán dolgozunk. Mondjuk, megpróbáljuk kitalálni, hogyan biztosítsunk munkaerőt egy folyamatban lévő projekthez, de nem sikerül felszabadítani a megfelelő embereket. Még nem találtuk meg a választ, de elérkezik az ebédidő,

találkozónk van egy barátunkkal, és néhány ügyet is el kell intéznünk. Az ebéd és az ügyintézés után visszaindulunk az irodába, és séta közben hirtelen eszünkbe ötlük a megoldás.

Elég gyakoriak az ilyen megvilágosodások. Tulajdonképpen így oldja meg az agyunk a problémákat. Friedrich August Kekulé volt az a tudós, aki felfedezte a benzol gyűrűs szerkezetét. Azt mesélte, hogy ábrándozás közben egy farkába harapó kígyó képe jelent meg a szeme előtt, és így rukkolt elő az ötlettel, hogy a benzol molekuláris szerkezete gyűrű alakú.

Ezek a homlokra csapós bevillanások az agyunk törzsdúcait érintik. Itt tároljuk a dopamint, és ez az agyterület, amely kívül esik a tudatos gondolkodásunkon.

Amikor tudatosan próbálunk megoldani egy problémát, akkor a prefrontális agykéreg dolgozik. Ám ha a megszokott sémákból kilépő gondolkodásra van szükség, akkor ideiglenesen el kell távolítanunk a kérdést a tudatunkból. Amikor a tudatos agy nem foglalkozik többé vele, akkor a nem tudatos területek át tudják venni. Azzal, hogy más tevékenységet végzünk – lezuhanyozunk, sétálunk egyet, álmodozunk vagy alszunk –, lehetőséget teremtünk arra, hogy a nem tudatos agyi működésünk új módokon kapcsolja össze az információkat.

Előfordul, hogy napokon, hónapokon vagy akár éveken át dolgozunk tudatosan egy problémán, mégsem találjuk meg a választ. Ha azt szeretnénk, hogy a csapatunkkal sikeresen megoldjuk a problémákat, és eljöjjön a fent említett megvilágosodás, akkor:

- Kezdetben töltsünk valamennyi időt a probléma átgondolásával! Bár a megoldás gyakran akkor ugrik be, amikor nem dolgozunk tudatosan a kérdésem, a prefrontális agykéregnek először meg kell értenie, hogy mi a probléma. Tehát az előzetes tudatos átgondolás lényeges lépés.
- Ezután felejtsük el a problémát, és végezzünk valami egészen más tevékenységet! Ekkor a prefrontális kéreg helyett a

törzsdúciók lépnek működésbe. A megszokott, automatikusan végzett fizikai tevékenység a legalkalmasabb erre a célra, mert ilyenkor a prefrontális agykéreg megpihen. A megvilágosodás akkor érkezik, amikor az ember nemcsak az adott dolgot teszi félre, hanem semmin sem gondolkodik. Tehát amikor sétálunk, zuhanyozunk vagy egyéb olyan tevékenységet végzünk, amely nem igényel komoly agymunkát, akkor el tudnak kalandozni a gondolataink.

- ✓ 134. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek – elsősorban kreatív – problémákat oldjanak meg, akkor hagyjuk, hogy abbahagyják a gondolkodást!
- ✓ 135. stratégia: A problémamegoldó képességek maximalizálása érdekében hagyjunk időt a gondolatok elkalandozására is!

LEHETETT VOLNA: A MEGBÁNÁS HATALMA

Az embereket cselekvésre vagy azok kerülésére ösztönző összes szituáció és érzés közül a megbánás az egyik legerőteljesebb. Tartunk tőle, mint a tüztől, és mindenáron kerülni igyekszünk. Ez egyértelmű, viszont meglepő, hogy mi minden okoz megbánást, és hogyan szabadulunk meg tőle.

Több lehetőség – több megbánás

Minél több alkalom és lehetőség kínálkozik, és minél inkább úgy érezzük, hogy más utat is választhattunk volna, annál nagyobb eséllyel bánjuk meg a döntéseinket. És viszont: ha úgy érezzük, nem volt más választásunk, akkor kevésbé gyötör a megbánás.

Ezzel függ össze az a tapasztalat, hogy annál elégedetlenebbek és csalódottabbak leszünk, minél inkább lett volna lehetőségünk jobbat választani.

Tegyük fel például, hogy szeretnénk elmenni vacsorázni, mert különleges alkalmat ünneplünk. Három kiváló étterem közül választhatunk az adott időpontban. Kinézzük az egyiket, és megállapodunk a menüben. Az utolsó pillanatban felhívunk telefonon, és közlik, hogy változtatnak a tervezett ételeken. Először erősködünk, de végül rájuk hagyjuk. A vacsora alatt egyáltalán nem vagyunk elégedettek a fogásokkal, amelyeket élénk tesznek.

Lett volna lehetőségünk jobban alakítani a dolgot (ragaszkodhattunk volna ahhoz, hogy maradjon az eredeti menü), vagy választhattunk volna eleve másik éttermet, vagy akár a rendezvény előtt is megváltoztathattuk volna a helyszínt. De nem éltünk egyik lehetőséggel sem. Ebben a helyzetben komoly megbánás, elégedetlenség és csalódottság lehet úrrá rajtunk.

Vessük össze ezt a szituációt az alábbi esettel: csak egy étteremben van szabad hely a rendezvény kitűzött napján, ami csak egyféle menüt kínál. Nincs miről alkudozni. Bár lehet, hogy ugyanolyan jónak vagy rossznak tartjuk az ételleket, mint az első példában, mégis kevésbé gyötör majd a megbánás, a csalódottság és az elégedetlenség érzése.

A megbánás tettekre sarkall

Mivel nem szeretjük megbánni a döntéseinket, és mivel azt bánjuk a legjobban, amit jobban is csinálhattunk volna, ezért a megbánás kiváló ösztönzőerő. Ha megbánunk valamit, akkor nagyon valószínű, hogy igyekszünk jóvátenni. És gyakran azért cselekszünk, hogy később ne hogy megbánjuk, amiért elmulasztottuk.

IDŐSEBB KORBAN KEVESEBB A MEGBÁNÁS

Úgy tűnik, mintha ellentmondana a józan észnek, de minél idősebbek leszünk, annál ritkábban bánjuk meg a döntéseinket. Ennek az az oka, hogy idősebb korban kevesebb lehetőségünk van a dolgok megváltoztatására vagy helyrehozására. Nincs már végtelen sok időnk arra, hogy másképpen csináljuk. Mivel a megbánás összefügg azzal az érzéssel, hogy lehetőségeink vannak, ezért az emberek minél idősebbek, annál kevésbé bánják meg a döntéseiket.

- ✓ 136. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az embereket kevésbé gyötörje a megbánás, kínáljunk nekik kevesebb választási lehetőséget!
- ✓ 137. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások cselekedjenek, addig ösztönözzük őket, amíg megbánást nem mutatnak.

SÚLYEMELÉS

Vajon más döntéseket hoznánk-e, ha valami súlyos tárgyat tartanánk a kezünkben? Valószínűtlennek tűnik, pedig igen.

Joshua Ackerman és John Bargh vizsgálatában álláspályázók három különféle módon adták be az önéletrajzukat.¹⁵ A jelöltek egyik harmada egyszerű nyomtatott papíron. A másik részük egy könnyű táblára csatolt lapon, a harmadik csapat viszont egy súlyos táblára tűzte az önéletrajzát. Azután az interjúztatóknak osztályozni kellett, hogy ki a legalkalmasabb az állásra. Magasabb pontszámokat adtak azoknak, akiknek az önéletrajzát súlyos tábláról olvasták le.

Ha súlyos tárgyat tartunk a kezünkben, miközben önéletrajzot olvasunk, akkor nagyobb fontosságot tulajdonítunk az adott álláspályázó személyének. Sőt mindent nagyobb jelentőségűnek látunk, ha közben valami nehezlet (mondjuk egy könyvet) tartunk kézben. Nemcsak szó szerint, hanem átvitt értelemben is „fajsúlyosnak” érezzük.

A jelenséget „megtestesült kogníciónak” nevezzük, és nemcsak abban nyilvánul meg, hogy a súly fogalmát elvonatkoztatjuk, hanem a tapintásérzéshez fűződő számos egyéb értékítéletben is.¹⁶ Nagyban befolyásol bennünket a tapintásunk által közvetített jelentés.

Meglepő, hogy hány különféle módon hatja át ez az érzék az ítéletünket. A súlyos tárgyon kívül az alábbiakat is érzékeljük:

- Ha beszélgetés közben durva felületű tárgyat érintünk, például érdes gyapjúhuzatú széken ülünk, akkor nehezebbnek tartjuk a beszélgetést, mint ha puha tárgyhoz érünk.
- Ha kemény tárgyat érintünk, akkor keményebbnek érezzük a tárgyalást, mint ha puhát.
- Ha meleg csészét tartunk a kezünkben (például egy csésze forró kávé), akkor melegszívűbbnek érezzük a beszélgetőtársunkat, mint ha egy pohár hideg italt.

A tapintásérzékelés is segítségünkre lehet abban, hogy elérjük, mások megtegyék, amit szeretnénk. Ha az a célunk, hogy megkönynyítsük a megbeszélést, akkor célszerű kemény székek helyett puha borítású bútorokkal berendezni a tárgyalótermet, és szúrós kárpit helyett valami kellemes tapintásút választani. Ha fontos ügyfél jön az irodánkba, és szeretnénk rá jó benyomást tenni, akkor mindenképp kínáljuk meg egy csésze forró kávéval vagy teával, mégpedig olyan csészében, amely átmelegszik.

- ✓ 138. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek gördülékenyen és rugalmasan együttműködjenek, vegyük körül őket puha tapintású tárgyakkal és szövetekkel!
- ✓ 139. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek nagy jelentőséget tulajdonítsanak a szavainknak, adjunk valami súlyosat a kezükbe, miközben beszélünk!
- ✓ 140. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek meleg fogadtatásban részesítsenek, akkor meleg italt adjunk a kezükbe, ne hideget!

9.

HAJTÓERŐK ÉS STRATÉGIÁK A GYAKORLATBAN

Az eddigiekben már jól megismerhettük a hét motivációt és a kiaknázásukra alkalmas stratégiákat. Ebben a fejezetben megnézzük, hogyan alkalmazhatjuk ezeket a gyakorlatban. Ahhoz, hogy felhasználjuk mások befolyásolására, először is el kell döntenünk, hogy mely hajtóerő(k) alkalmas(ak) a legjobban az adott helyzetben, másodszor pedig el kell döntenünk, hogy mely stratégiá(ka)t alkalmazzuk.

Ebben a fejezetben példák és esettanulmányok segítségével alapozzuk meg ezt a két döntést. A könyv írása során megkértem az olvasóimat, hogy adjanak ötleteket: mondják el, hogy például miket szeretnének elérni másoknál. Sokuk válasza szerepel az esettanulmányok között, és néhány saját példát is hozzátettem.

De mielőtt hozzáfognánk, következék néhány elv, amelyet érdemes észben tartani:

1. A hajtóerők kombinálhatóak. Lehetséges, hogy egy bizonyos szituációban kettő vagy akár három hajtóerő is működik, például az összetartozás vágya és a szokások. Amikor kiválasztjuk a motivációkat, akkor valószínű, hogy egynél több stratégia is kínálkozik egy-egy hajtóerőhöz, például az összetartozás vágyához a csordaszellem és az, hogy elsőként beszéljünk.

2. Válasszuk ki a leghatékonyabb hajtóerőket! Egyes hajtóerők eredményesebbek. Ha egy bizonyos szituációban több is szóba jöhet, ügyeljünk rá, hogy a leghatékonyabbat válasszuk! A hajtóerők sorrendje a leghatékonyabbal kezdve:

1. Ösztönök
2. A történetek hatalma
3. Érzékcsalódások
4. Az összetartozás vágya
5. Tudásvágy
6. Szokások
7. Jutalom és büntetés

Ha egy adott helyzetben a történetek hatalma meg a jutalom és büntetés is alkalmasnak tűnik, akkor az előbbi vessük be! Azután, ha időnk és energiánk engedi, akkor az utóbbi megoldással kiegészíthetjük.

3. Amennyire csak lehetséges, szabjuk személyre a hajtóerőket! Minél többet tudunk azokról a személyekről, akiket próbálunk rávenni valamire, annál hatékonyabban tudjuk kiválasztani a megfelelő motivációs megoldást. Például ha egy adott helyzetben úgy általában az érzékcsalódások és az összetartozás vágya lehet a legjobb hajtóerő, de az adott személynek az összetartozás sokat jelent, akkor inkább azt használjuk.

4. Legyünk tudatában annak, hogy mely hajtóerők az ideálisak hosszú távú változtatásra, és melyek váltanak ki rövid távú, automatikus reakciót! Egyes hajtóerők hosszú távú változáshoz ideálisak, mások automatikus, rövid távú, gyors reakciót képesek kiváltani.

Hosszú távú változások előidézésére ideális:

- A történetek hatalma
- Tudásvágy
- Az összetartozás vágya
- Szokások

Automatikus, gyors reakció kiváltására ideális:

- Ösztönök
- Jutalom és büntetés
- Érzékcsalódások

5. Értjük el, hogy az emberek meg akarják tenni, amit várunk tőlük! A könyvben már többször utaltam rá: úgy lehet a legkönnyebben elérni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, ha úgy tudjuk intézni, hogy ők maguk is akarják. Minél járatosabbak vagyunk a pszichológiában, annál jobban össze tudjuk hangolni a saját akaratainkat másokéval. Végso soron nem arról szól a történet, hogy manipuláljuk az embereket, hanem arról, hogy megértsük őket.

Most pedig alkalmazzuk ezeket az elveket konkrét szituációkra, a megfelelő hajtóerő és stratégia kiválasztására!

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET AZ ADAKOZÁSRA?

„Egy nonprofit, közhasznú társaságnál dolgozom, és szeretnék adományokat gyűjteni.”

Az ideális hajtóerő az összetartozás vágya és a történetek hatalma.

A történetek hatalma

Építsünk arra, hogy az emberek következetesen ragaszkodnak a saját énképükhöz! Kapcsoljuk össze az adományt azzal a történettel, amelyet az emberek magukról mesélnek, például: „Mivel Ön olyan ember, aki törődik a rászorulókkal...”!

Vegyük rá az embereket, hogy tegyenek egy kis lépést! Mielőtt adományt kérnénk, biztassuk az embereket arra, hogy osszák meg egy barátjukkal a tőlünk származó, jótékonyssággal kapcsolatos információkat, vagy kérdezzük meg, hogy vállalnának-e a következő szombaton kétórás jótékonyági munkát. Ez különösen fontos akkor, ha nincs olyan meglevő énképük, amelynek jegyében adakoz-

nának az ügyünk javára. Azáltal, hogy megteszik a kis lépést, megváltozik az önmagukról alkotott képük, és nagyobb valószínűséggel adakoznak majd, mivel már összhangban lesz az énképükkel.

Vegyük rá az embereket arra, hogy nyilvánosan elköteleződjenek! Kérjük meg őket arra, hogy nyilvánosan adakozzanak! Például tegyük közzé az adományozók listáját, vagy kínáljunk olyan opciót, amellyel megoszthatják az interneten az adakozás tényét!

Az összetartozás vágya

Használjuk ki a csordaszellemet! Mutassuk meg, hogy már hányan adakoztak! Például a Global Giving weboldalán ezt olvashatjuk: „2002 óta 306 481 támogató adományozott 76 920 248 dollárt 7120 projekt számára. Csodálatos!”

Hangoljuk össze a hallgató agyát a beszélőével! Beszéljünk személyesen az emberekkel, tartsunk prezentációt, vagy mutassunk nekik egy (hangos) videófelvételt!

Mutassunk lelkesedést! Ne feledjük, hogy az érzelmek ragadások. Ha a hangunk arról árulkodik, hogy lelkesedünk a projekt iránt, akkor ez másokra is hat majd.

Kötelezzük le az embereket! Adjunk nekik valamit, mielőtt adományt kérünk. Például adjunk fogadást, ahol megvendégeljük őket, küldjünk ajándék golyóstollakat, bocsássunk a rendelkezésükre valami különleges információt, vagy adjunk bármi más apró ajándékot, amitől lekötöztetve érzik magukat!

Igék helyett inkább főneveket használjunk! Amikor megszólítjuk az embereket, inkább úgy kérdezzük, hogy „Szívesen lenne adományozó?”, mint úgy, hogy „Szívesen adományozna?”. A főnév használatával azt az érzést erősítjük bennük, hogy olyan csoporthoz tartoznak, amelynek tagjai szívesen adakoznak, és így nagyobb eséllyel nyúlnak tényleg a zsebükbe.

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET, HOGY PROAKTÍVABBAK LEGYENEK?

„Jim az egyik beosztottam. Alapvetően jól végzi a munkáját, de szeretném, ha proaktívabb lenne. Ahelyett, hogy mindig azt várja, hogy megmondjam neki, mit tegyen, szeretném, ha önállóan eldöntené, hogy mi a teendő, és elvégezné.”

Ebben a helyzetben a tudásvágy, a jutalom és büntetés és a történetek hatalma a legjobb hajtóerő.

A történetek hatalma

Ösztönözzük az embereket új történetek megalkotására! Lehet, hogy Jim nem tartja magát proaktív embernek. Nem alkotott magáról olyan történetet, amelyben önállóan kezdeményez projekteket. Ha ez a helyzet, akkor új történet megalkotására kell sarkallnunk. Kezdjük úgy emlegetni mint proaktív munkatársat! Keressünk olyan situációkat, amelyek arra készítetik, hogy kezdeményező emberként gondoljon magára („A múlt hónapban, amikor azt javasoltad, hogy a projekt...”), vagy a füle hallatára emlegessük a kezdeményező-készségét, például másolatban küldjük el neki az emailt, amelyben azt írjuk: „Emlékszel, amikor Jim felvetette, hogy...”!

Mutassuk be Jimnek mások történetét! Meséljünk Jimnek kezdeményező emberekről! Még ennél is jobb ötlet az, ha mások osztják meg a saját történetüket vele: „Andrew, rászánnál a héten valamikor pár percet arra, hogy elmeséld Jimnek, hogyan szedted össze és valószínűsíttad meg a folyamatfejlesztési ciklus lerövidítésével kapcsolatos ötleteidet?”

Jutalom és büntetés

Adjunk visszajelzést! Ha visszajelzést adunk Jimnek a hibáiról, akkor szintén jobban törekszik majd az aktivitásra. Ne dicsérjük vagy büntessük a visszajelzéssel! Maradjunk objektívek!

Tudásvágy

Érztessük, hogy képes a feladat elvégzésére! Jelezzük Jimnek, hogy rajta múlik, mit és hogyan csinál!

Adjunk lehetőséget, hogy tanulhasson a hibáiból! Aki kezdeményez, az gyakran követ el hibákat is. Tudassuk Jimmel, hogy szabad hibáznia, de elvárjuk, hogy tanuljon a fiaskóiból. Ha van lehetősége rontani, akkor jobban törekszik arra, hogy fejlessze a kezdeményező-készségét.

HOGYAN PÁLYÁZZUNK SIKERESEN EGY ÁLLÁSRA?

„Megpályáztam az álommunkámat. A cég és a pozíció is tetszik. Nagyon szeretném, ha felvennének! Melanie dönti el, hogy engem választ vagy valamelyik másik pályázót. Hogyan érjem el, hogy nekem adja az állást?”

Ebben a helyzetben az érzécsalódások, az ösztönök és az összetartozás vágya az ideális hajtóerő.

Érzécsalódások

Aktiváljuk az 1. rendszert! Az a cél, hogy Melanie minél nagyobb mértékben a gyors (azaz az intuitív) gondolkodást alkalmazza. Valójában alpból ezt használja, nekünk csak arra kell ügyelnünk, ne hogy kizökkentsük belőle. Figyeljünk rá, hogy összefüggő, koherens történetet adjunk elő, amikor a háttérünkről és a tapasztalatainkról beszélünk!

Ügyeljünk rá, hogy könnyen olvashatóak legyenek a nyomtatott dokumentumok! Mivel az a cél, hogy az 1. rendszer maradjon működésben, figyeljünk arra, hogy a Melanie-nak adott írásos anyagokat, például a motivációs levelet és az önéletrajzot egyszerű, olvasható betűtípussal és elég nagy betűmérettel nyomtassuk ki. Ne alkalmazunk olyan háttérszínt, amely megnehezíti a szöveg olvasását!

Ne tegyünk semmi meglepőt! Lehet, hogy azt hisszük, valamivel ki kell tűnnünk a tömegből, pedig ha már ott tartunk, hogy behívtak állásinterjúra, akkor máris kitűntünk. Innentől fogva már nem kell meglepetésre törekednünk, mert akkor Melanie agya átvált az 1. rendszerről a 2. rendszerre.

Olyat mondjunk, amit a másik már tud és amivel egyetért! Melanie az elképzeléseivel összhangban levő információra kíváncsi. Tegyük fel elegendő kérdést ahhoz, hogy megtudjuk, milyen kép él benne az állással kapcsolatban. Azután olyan dolgokat említsünk, amit már tud, és amivel egyetért: „Tudom, hogy olyan pályázót szeretne alkalmazni, aki jól kijön a csapat többi tagjával” vagy „A mostani válságos időkben fontos, hogy olyan embert alkalmazzon, aki áttörést tud hozni”.

Legyünk mi magunk az egyszerű megoldás, amely feloldja a bizonytalanságot! Az emberek ódzkodnak a bizonytalanságtól. Ha valaki nem tudja, kit vegyen fel az adott állásra, az bizonytalanságban van, ezért kellemetlenül érzi magát. Legyen a mi alkalmazásunk az egyszerű megoldás! Ne okozzunk komplikációkat (például ne mond-

juk azt, hogy még 2 hónapig nem tudjuk elkezdni a munkát, mert vitorlázni megyünk a barátainkkal)!

Mutatkozzunk be könnyen kiejthető néven! Ne feledjük: ha hosszú vagy nehezen kiejthető a nevünk, az csökkenti a hitelünket, és azt a benyomást kelti, hogy nehéz esetek vagyunk. Persze egy állás kedvéért nem változtathatunk nevet, de bemutatkozhatunk egyszerű becenéven: „Aloysius a nevem, de a legtöbben Alnak hívnak”. Én például fonetikusan szoktam leírni a nevemet egy lapra („Wine-shank”), és odaadom a lapot, hogy könnyebb legyen kiejteni.

Koncentráljunk, és készüljünk az interjú elejére és végére! Tartsuk szem előtt, hogy az emberek hajlamosak elfelejteni a beszélgetés közepét, ezért ügyeljünk arra, hogy fontos információkkal indítsuk és fejezzük be az interjút!

Ösztönök

Használjuk ki a szűkösséget és a veszteségtől való félelmet! Ha a tervezőgrafikusoknak csupán 5%-a rendelkezik egyetemi diplomával, és mi benne vagyunk, akkor feltétlenül említsük meg! Az egyetemi diploma ritka erőforrás, és ezért értékessé tesz. Ha más állásajánlatot is kaptunk, hozzuk szóba, hogy Melanie lássa, kapósak vagyunk. És azt se hallgassuk el, ha a másik cég egy bizonyos időpontig választ vár tőlünk! Melanie nagyobb eséllyel dönt gyorsan, ha attól tart, hogy a konkurencia elcsábít minket.

Az összetartozás vágya

Amikor új cégnél helyezkedünk el, az olyan, mintha egy törzshöz csatlakoznánk. A társas érintkezéseink jelentős részét a munkahelyen bonyolítjuk. Ezért az összetartozás vágyával kapcsolatos számos stratégia alkalmazható az álláspályázat során.

Törekedjünk a személyes találkozásra! Az összetartozás vágyát érintő számos ötletet szeretnénk hasznosítani, ehhez viszont személyes találkozóra van szükség. Sok stratégia nem működik telefonon keresztül. Levélben és emailben még kevésbé. Szemtől szemben kell beszélünk Melanie-val. Ha másképp nem megy, akkor legalább videokonferencián, hogy összehangolódjon az agyunk.

Érjük el, hogy kötődés alakuljon ki! Mivel az a cél, hogy összehangolódjunk Melanie-val, próbáljunk valamit együtt tenni! Például intézzük úgy, hogy egyszerre nevéssünk valamin, mégpedig az interjú elején!

Legyünk vezető szerepben! Meggyőzőbbnek tűnünk Melanie szemében, ha vezetőnek tekint. Beszéljünk elsőként az interjún, de fogjuk rövidre – az, hogy elsőként beszélünk (jó dolog), nem ugyanaz, mint hogy uraljuk az egész beszélgetést (rossz dolog)!

Figyeljünk oda a beszédstílusunkra! Beszéljünk magabiztosan, ne túl gyorsan és ne túl lassan! Kommunikáljunk szenvedélyesen, energikusan és lelkesen!

Ügyeljünk a testbeszédünkre! Ülünk és álljunk egyenesen! Ne támaszkodjunk az asztalra! Ne ülünk túl elől a széken (ez túlbuzgóságról árulkodik), de túl hátul sem (ez a közönyösség jele)! Gyakoroljuk a beszélgetés egy részét tükör előtt, és ügyeljünk arra, hogy a gesztusaink összhangban legyenek az üzenetünkkel! Időnként nézzünk egyenesen Melanie szemébe, és mosolyogjunk halványan beszéd közben!

Öltözködjünk a többiekhez hasonlóan, és ügyeljünk a vonzó megjelenésre! Válasszunk hasonló öltözetet, mint amelyet Melanie és a beosztottai viselnek! Azt a benyomást akarjuk kelteni benne, hogy szeretnénk beilleszkedni, ezért tudakoljuk meg, mit viselnek a megpályázott pozícióban dolgozók a cégnél, és vegyük fel ennek egy igazán szép változatát! Például ha Melanie blúzban-szoknyában van, a beosztottai pedig farmerban, akkor próbáljunk a kettő között találni valamit. Ha Melanie elegáns kosztümöt hord, a munkatár-

sai pedig mind farmert és pólót, akkor a női pályázó öltözködjön blúzba és szoknyába! Ha viszont mind Melanie, mind a beosztottak kosztümöt és öltönyt viselnek, akkor nekünk is ezt célszerű. Az a cél, hogy a külsőségek is azt sugallják: a törzshöz tartozunk. Ha a toborzási vagy HR-osztály munkatársával beszélünk, akkor megkérdezhetjük, hogy mibe illik öltözni az irodában. Szeretik, ha a jelöltek kérdeznek. Ezenfelül igyekezzünk a lehető legvonzóbban megjelenni! Ügyeljünk többek között a csinos frizurára, az ápolts bőrre, a vasalt ruhára és a makulátlan cipőre! Lehet, hogy nem nézünk ki úgy, mint a sztárok, de tehetünk róla, hogy a lehető legvonzóbb arcunkat mutassuk.

Tükrözzük a testhelyzetet és a gesztusokat! Próbáljuk utánozni Melanie néhány testhelyzetét és mozdulatát! Ha keresztbe teszi a lábát, tegyük mi is úgy! Ha az asztalra helyezi a tenyerét, mi is odatehetjük. Ne tűnjön fel, de néhány mozdulatot nyugodtan utánozhatunk, hogy erősödjön az összhang.

Ejtsünk el néhány nevet! Ha válogatás és mérték nélkül soroljuk a neveket, az zavarólag hat, viszont sokat segíthet, ha megemlíjtük néhány korábbi munkáltatónkat, akiket Melanie is ismer. Ha valamelyik korábbi főnökünk vagy kollégánk Melanie ismerőse, akkor feltétlen hozzuk szóba: „Amikor a Disney-nél voltam elemző, akkor együtt dolgoztam John Miltonnal, akit szerintem Ön is ismer.” Ez megerősíti abban, hogy egy csapatba tartozunk.

Ami még az ismerősök megemlékezésénél is jobb: az ajánlás. Kérjünk meg valakit, akit Melanie személyesen ismer, hogy írjon neki vagy hívja fel, lehetőleg az interjú előtt! Ez arról tanúskodik, hogy mások már behívtak a „törzsbe”, így valószínűleg Melanie is megteszi.

HOGYAN NYERJÜK MEG AZ IDEÁLIS ÁLLÁSPÁLYÁZÓT?

„A részlegem egyik pozíciójára jelentkező jelölteket interjúztattam. Lisát választottam ki mint ideális pályázót, és szeretném megnyerni a posztra. Nagyon szeretném, ha elvállalná, így befejezhetném a toborzást, végezhetném a többi teendőmet, és nyugodt lennék afelől, hogy a megfelelő személyt vettem fel a csapatba. Mit tehetek, hogy igent mondjon?”

Ebben a helyzetben az ösztönökre, a történetek hatalmára, az összetartozás vágyára és a tudásvágyra lehet építeni.

A történetek hatalma

Kapcsolódjunk Lisa magáról alkotott történetéhez! Miközben Lisát interjúztatjuk, képet kaphatunk arról, hogy milyen történetet alkotott a saját munkájáról. Kapcsolódjunk ehhez, hogy úgy érezze, neki való az általunk felkínált állás és a vállalatunk!

- „Tudom, hogy szeret letenni valamit az asztalra. Ez az állás lehetőséget kínál erre.”
- „Tudom, hogy szeretné összeegyeztetni a munkát a szabadidővel. Ennél az állásnál megteheti.”
- „Az interjú során folytatott beszélgetéseink alapján azt szűrtem le, hogy ön ambiciózus személyiség. Ez az állás alkalmat kínál arra, hogy...”

Tudásvágy

Hangsúlyozzuk a fejlődési lehetőségeket! Lisa örül majd annak, hogy az állás lehetőséget kínál a tudása gyarapítására. Hangsúlyozzuk ki, hogy mi mindent tanulhat meg!

Éreztessük, hogy egy elitsoport tagja! Szeretjük úgy érezni, hogy különlegeseek vagyunk, és hogy csak kevesen képesek megoldani az adott feladatot. Mondjuk ezt Lisának: „Ehhez az álláshoz nagyon különleges képességek és tapasztalat szükséges. Nem sokan felelnek meg a követelményeknek. Örülünk, hogy megtaláltuk, hiszen Ön a kevesek közé tartozik.” Ennek hallatán nagyobb eséllyel fogadja el az állást.

Említsük meg az önállóságot! Szeretjük úgy érezni, hogy irányításunk alatt tartjuk a munkánkat. Ha azt mondjuk Lisának, hogy „Ebben a munkakörben úgy dolgozhat, ahogy a legjobbnak tartja. Szabad mozgásteret kap”, akkor nagyobb eséllyel vállalja el az állást.

Érzékeltsük a munkában rejlő kihívást! Szeretjük úgy érezni, hogy meg tudunk felelni az elvárásoknak. Ha azt mondjuk Lisának: „Ez az állás kemény dió. Nem lehetetlen jól csinálni, de komoly kihívás. Viszont hiszünk abban, hogy Ön rendelkezik a sikerhez szükséges képességekkel és tudással”, akkor felkeltjük az érdeklődését az állás iránt.

Küzdjön egy kicsit a pozícióért! Ha Lisa úgy érzi, hogy meg kellett harcolnia az állásért, akkor vonzóbbá válik a számára. Intézzük úgy, hogy az álláspályázat során le kelljen győznie néhány akadályt! Legyen többkörös az interjú, és kérjünk tőle motivációs levelet és önéletrajzot! Kérjünk referenciákat, és ellenőrizzük is! Ha mindezt megteesszük, akkor nagyobb eséllyel mond igent az állásajánlatra.

Ösztönök

Aktiváljuk a szűkösség érzését és a veszteségtől való félelmet! Említsük meg Lisának, hogy más pályázókat is várunk interjúra, és hogy rövid határidőn belül döntünk arról, kit veszünk fel! Mivel így tart attól, hogy lemarad az állásról, ha sokáig tétovázik, ezért hamarabb igent mond.

A „mi” helyett a lehető legtöbbször az „Ön” szót használjuk a beszélgetésben! Például „Ön a legjobb a pályázók közül. Az XYZ vállalat Önnek való. Megtapasztalja, hogy...”

Az összetartozás vágya

Lisa arról dönt, hogy csatlakozik-e a vállalatunk által képviselt „törzshöz”. Ha azt az érzést tápláljuk benne, hogy máris odatartozik, nagyobb eséllyel mond igent az állásra.

Ha nem vagyunk biztosak abban, hogy elfogadja az állást, akkor személyesen ajánljuk fel neki! Ha ez nem lehetséges, akkor legalább telefonon. A stratégiák jelentős részét nem tudjuk levélben, sem emailben alkalmazni. Szemtől szembe tudjuk használni a legtöbbet.

Hozzunk létre kötődést! A kötődés létrehozására csináljunk valamit együtt, egy időben! Például, próbáljuk úgy intézni, hogy közösen nevezzünk valamin, mégpedig a beszélgetés elején!

Figyeljünk oda a beszédstílusunkra! Beszéljünk magabiztosan, ne túl gyorsan és ne túl lassan! Kommunikáljunk szenvedélyesen, energikusan és lelkesen!

Tükrözzük a testhelyzetet és a gesztusokat! Próbáljuk utánozni Lisa néhány testhelyzetét és mozdulatát az interjú során, hogy erősödjön az összhang!

HOGYAN ÉRJÜK EL, HOGY BESZÁLLÍTÓNAK VÁLASSZANAK?

„Egy potenciális ügyféllel lesz találkozóm. Remélem, hogy igénybe veszi a technológiai tanácsadási szolgáltatásainkat. Scottot, a vállalat alelnökét kell meggyőznöm, hogy minket válasszon a következő technológiai projektjükhöz.”

Ebben a helyzetben ugyanazok a hajtóerők válnak be, mint az állaspályázatnál: az érzéksalódások, az ösztönök és az összetartozás vágya.

Érzéksalódások

Aktiváljuk az 1. rendszert! Az a cél, hogy Scott minél inkább az 1. rendszert (azaz a gyors, ösztönös gondolkodásmódot) használja. Ennek érdekében egyértelmű, egyszerű és koherens üzenetre törekedjünk, miközben a vállalatunkról és a kínált szolgáltatásokról beszélünk. Minél egyszerűbb, annál jobb.

Ügyeljünk rá, hogy könnyen olvashatóak legyenek az anyagaink! Mivel az a cél, hogy az 1. rendszer maradjon működésben, figyeljünk arra, hogy a Scottnak adott írásos anyagok, például az ajánlat és az árlista egyszerű, olvasható betűtípussal és elég nagy betűmérettel legyenek kinyomtatva. Ne alkalmazzunk olyan háttérszínt, amely megnehezíti a szöveg olvasását!

Legyünk mi magunk az egyszerű megoldás, amely feloldja a bizonytalanságot! Az emberek ódzkodnak a bizonytalanságtól. Ha valaki nem tudja, melyik céget alkalmazza beszállítóként, az bizonytalan, ezért kellemetlenül érzi magát. Legyen a mi alkalmazásunk az egyszerű megoldás! Ne okozunk komplikációkat (például ne hozkodjunk elő hosszú, bonyolult szerződéssel, amelyet a jogi osztálynak kell felülvizsgálni)!

Mutatkozzunk be könnyen kiejthető néven! Ne feledjük: ha hosszú vagy nehezen kimondható a nevünk, az csökkenti a hitelünket, és azt a benyomást kelti, hogy nehéz esetek vagyunk. Ha hosszú és bonyolult a cégünk neve, akkor adjunk meg rá rövidítést vagy betűszót!

Koncentráljunk, és készüljünk a tárgyalás elejére és végére! Tart-suk szem előtt, hogy az emberek hajlamosak elfelejteni a beszélgetés közepét, ezért ügyeljünk arra, hogy fontos információkkal indítsuk és fejezzük be a tárgyalást!

Téremtsünk összhangot, mielőtt szóba hozzuk a pénzt! Ügyeljünk rá, hogy először egymásra hangolódjunk Scott-tal, mielőtt alkura kerülne a sor! Az emberek önállóbbak és kevésbé együttműködőek lesznek, ha a pénz is bekerül a képbe.

Használjuk a horgonyhatást, hogy több termék és szolgáltatás megrendelésére ösztönözzük a másik felet! Maximum három szolgáltatási szintet vagy termékcsaládot kínáljunk! Először a legdrágábbat mutassuk be, hogy magasra helyezzük a viszonyítási pontot!

Ösztönök

Aktiváljuk a szűkösség érzését és a veszteségtől való félelmet! Adjuk Scott tudtára, hogy nagyon elfoglaltak vagyunk, és szeretnénk együtt dolgozni velük, de csak akkor tudjuk beilleszteni a napi-rendünkbe, ha gyorsan dönt. Ha azt az érzést keltjük benne, hogy elveszítheti az együttműködős lehetőséget, mivel mi és a cégünk annyira elfoglaltak vagyunk, akkor vonzóbb színben tűnünk fel számára.

Az összetartozás vágya

Használjuk a kölcsönösség elvét! Kínáljunk valamit Scottnak, amitől adósnak érzi magát! Adjunk neki ingyenes kipróbálási lehetőséget

vagy bármi olyat, amiből úgy érzi, értékes dolgot vagy szívességet kapott.

Törekedjünk a személyes találkozásra! Az összetartozás vágyát érintő számos stratégia nem működik telefonon keresztül, levélben és emailben a legkevésbé. Szemtől szemben kell beszélnünk Scott-tal. Ha másképp nem megy, akkor legalább videokonferencián, hogy összehangolódjunk.

Érjük el, hogy kötődés alakuljon ki! Mivel az a cél, hogy összehangolódjunk Scott-tal, próbáljunk valamit együtt tenni! Például, intézzük úgy, hogy egyszerre nevéssünk valamin, mégpedig a tárgyalás elején!

Legyünk vezető szerepben! Meggyőzőbbnek tűnünk Scott szemében, ha vezetőnek tekint minket. Beszéljünk elsőként a tárgyaláson, de fogjuk rövidre – az, hogy elsőként beszélünk (jó dolog), nem ugyanaz, mint hogy uraljuk az egész beszélgetést (rossz dolog)!

Figyeljünk oda a beszédstílusunkra! Beszéljünk magabiztosan, ne túl gyorsan és ne túl lassan! Kommunikáljunk szenvedélyesen, energikusan és lelkesen!

Ügyeljünk a testbeszédünkre! Ülünk és álljunk egyenesen! Ne támaszkodjunk az asztalra! Ne ülünk túl elől a széken (ez túlbuzgóságról árulkodik), de túl hátul sem (ez a közönyösség jele)! Gyakoroljuk a beszélgetés egy részét tükör előtt, és ügyeljünk arra, hogy a gesztusaink összhangban legyenek az üzenetünkkel! Időnként nézünk egyenesen Scott szemébe, és mosolyogjunk halványan beszéd közben!

Öltözködjünk hasonlóan, és ügyeljünk a vonzó megjelenésre! Válasszunk a Scottéhoz hasonló ruházatot! Igyekezzünk a lehető legvonzóbban megjelenni! Ügyeljünk többek között a csinos frizurára, az ápolt bőrre, a vasalt ruhára és a makulátlan cipőre!

Tükrözzük a testhelyzetet és a gesztusokat! Próbáljuk utánozni Scott néhány testhelyzetét és mozdulatát, hogy erősödjön az összhang!

Ejtsünk el néhány nevet! Bár ha válogatás és mérték nélkül soroljuk a neveket, az zavarólag hat, az sokat segíthet, ha megemlítjük néhány partnervállalatunkat, amelyeket Scott is ismer.

Szerezzünk referenciát vagy ajánlást egy ismerőstől! A referencia többet ér, mint ha csak hivatkozunk a cégekre. Kérjünk referenciát vagy ajánlást valakitől, akit Scott személyesen ismer, akár a cégén belül, akár más cégnél! Kérjük meg, hogy írjon Scottnak vagy hívja fel, lehetőleg a tárgyalás előtt!

HOGYAN VEGYÜK RÁ A GYEREKEKET, HOGY GYAKOROLJÁK A ZENÉLÉST?

„Hallottam arról, hogy milyen előnyökkel jár a gyerekek számára a korai zenetanulás. Beíratam a lányom zongorára. Szereti az órákat, de úgy tűnik, semmi kedve otthon készülni rájuk. Hogyan tudnám rávenni, hogy többet gyakoroljon?”

Amikor kicsik voltak a gyerekeim, zeneórákra jártak (a lányom zongorázott, a fiam hegedült). A tanárunk egyik elve az, hogy naponta gyakorolni kell a hangszeren. De hogyan vegyük rá erre a gyerekeket? Számos hajtóerő kínálkozik, többek között a történetek hatalma, a jutalom és büntetés, a szokások, az összetartozás vágya és a tudásvágy.

Jutalom és büntetés

Ki akartuk alakítani a napi gyakorlás szokását, de ehhez először fel kellett kelteni a gyerekekben a hangszeres játék iránti érdeklődést. Azt gondolnánk, hogy az ajándék hatékony ösztönző, és a kezdetek kezdetén tényleg annak is bizonyult. A zenetanárral a jutalom és büntetés eszközét alkalmaztuk, amíg kicsik (3 évesek) voltak a

gyerekek. M&M's-csokigolyókat, színes matricákat és dicséreteket osztogattunk, hogy felkeltsük a gyerekek érdeklődését a gyakorlás iránt. De ezeket a stratégiákat hamar felváltottuk hatásosabbakkal. Annak alapján, amit a kutatások feltártak a külső jutalmazással kapcsolatban, végső soron inkább elvettük volna a gyerekek kedvét a gyakorlástól, ha hosszú távon alkalmazzuk a jutalmazás és büntetés stratégiáit.

Szokások

Úgy tudtuk legjobban rávenni a gyerekeket a gyakorlásra, hogy mindennapi szokásukká tettük. Kezdetben nem naponta, hanem csak hetente párszor játszottak otthon. Azonban ez azzal járt, hogy mindennap el kellett dönteni, hogy aznap gyakoroljanak-e vagy sem. Sokkal könnyebb dolguk volt a gyerekeknek, amikor kitalálták, hogy megpróbálják: zsinórban hány napig tudnak mindennap gyakorolni. Így megszűnt a dilemma, hogy az adott napon kell-e zenélni vagy sem. Egyik nap olyan volt, mint a másik. Tehát természetessé vált, hogy gyakorolnak – nap mint nap.

Mindenki kialakít rutinokat, még a gyerekek is. Az enyéimnek az volt a szokásuk, hogy amikor hazaértek az iskolából vagy a kosárlabdaedzésről, akkor uzsonnáztak és elővették a hangszert. Ugyanolyan mindennapos tevékenységgé vált, mint a felöltözés vagy a fogmosás. Az lett a szokásuk, hogy vacsora előtt gyakoroltak. Sokkal könnyebb és gördülékenyebb volt a munka, amikor mindennapos eseménnyé vált, mint akkor, amikor csak bizonyos napokon játszottak.

A történetek hatalma

A történet sugalmazás segítségével indítottam el a történeteket („Mivel te zongorista vagy...”), mire a gyerekek hamar felvették a zenész

énképét. Nem volt szükség arra, hogy módosítsák a magukról alkotott történetet, hiszen már ezzel a történettel nőttek fel („Zenész vagyok. Szoktam gyakorolni.”). Így ez az énképük és az önmagukról alkotott történet részévé vált. Ezért előnyös kisgyerekekkel dolgozni – ők még könnyen beépítik a tevékenységeiket az énképükbe. Ezeket a későbbiek során a történetmódosítás segítségével próbáljuk megváltoztatni, de ilyen fiatal korban még ki tudunk alakítani egy eleve pozitív és hasznos énképet, amelyet valószínűleg már nem kell átalakítani a jövőben.

Az összetartozás vágya

A gyerekeim a Suzuki zenei programban vettek részt, amely egy világszerte alkalmazott rendszer. A Suzuki-tanárok különleges képzést kapnak, hogy tanúsított Suzuki-oktatók lehessenek, és speciális Suzuki-workshopokon fejlesztik a tudásukat. A helyi zeneiskolában, ahová a gyerekeim jártak, minden évben rendeztek Suzuki-koncerteket. A gyerkőcök nyaranta egyhetes Suzuki-oktatáson vettek részt valamelyik egyetemen. Nemcsak zeneórára jártak, hanem a Suzuki-család tagjává váltak, azaz kötődtek más Suzuki-diákokhoz.

A gyerekeim az aktuális helyi koncerten hallottak először a napi gyakorlók klubjáról. Néhány diákot kitüntettek, amiért 30, 60, 90 vagy 365 napon át naponta gyakoroltak. Ez felébresztette bennük a csordaszellemet: „Ha más gyerekeknek sikerül, nekem miért ne menne?”

Az összetartozás vágyára azzal is hatottunk, hogy ige helyett inkább főnevet használtunk. Nem azt mondtuk, hogy „A lányom zongorázik”, hanem hogy „A lányom zongorista”. Ez azt sugallta, hogy egy csoport (a zongorán játszóknak csoportja) tagja.

Tudásvágy

Úgy gondolom, a tudásvágy volt a napi gyakorlás legerősebb mozgatórugója. Amikor megtanulunk valamilyen hangszeren játszani, akkor egyre újabb és alaposabb fizikai, mentális és zenei képességeket és tudást sajátítunk el. Miközben a felsőbb osztályos tanulókat és a Suzuki-programban alkalmazott zenei felvételeket hallgatták, a gyerekek mindig tudták, hogy mi a perspektíva. Elsajátították az egyik képességet (például a helyes csuklótartást a hegedüléshez vagy a pedálhasználatot a zongorázáshoz), és ezután készen álltak a következő megtanulására. A tudás elsajátítása és fejlesztése önmagában jutalmat és ösztönzést jelent a tanuló számára.

Kihívást jelent, de nem lehetetlen megtanulni hegedülni vagy zongorázni, és a folyamatos próbatétel ösztönzőleg hat. Olyan, mint amikor egy játék következő szintjének elérésére törekszünk.

A tanulók sok visszajelzést kapnak a zeneórákon, és ez is táplálja a tudásvágyat. Mivel látják és érzik, hogy a napi gyakorlással fejlődik a tudásuk, ez további gyakorlásra készíteti őket.

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ ÜGYFELEKET, HOGY AJÁNLJANAK MINKET?

„Tudom, hogy az egyik legjobb módszer a vállalat fejlesztésére, ha elérjük, hogy az ügyfelek ódákat zengjenek rólunk, a termékeinkről és a szolgáltatásainkról. De hogyan lehet erre rávenni őket?”

Abból indulunk ki, hogy kiváló terméket vagy szolgáltatást kínálunk, és hogy az a cél, hogy a meglevő, elégedett ügyfelek még egy lépéssel továbbmenjenek: ajánlanak minket másoknak. Akkor teszi ezt meg valaki, ha

- a termékeinket imádók törzsének tagjaként azonosítja magát („Apple-rajongó vagyok”, „Pepsi-rajongó vagyok”);
- okosnak és az adott területen jártasnak akar tűnni („Lépést tartok a divatirányzatokkal”, „Rajongok az új technológiákért”);
- úgy érzi, a termék vagy a szolgáltatás a „törzse” többi tagja számára is hasznot, segítséget és örömet jelent.

A legjobb mozgatórugó a jutalom és büntetés, a történetek hatalma és az összetartozás vágya.

Jutalom és büntetés

A tényleges jutalomnál fontosabb, hogy legyen valamiféle hűség-program. Valószínűleg nincs szükség konkrét jutalomra, sem büntetésre, de nem árt, ha honoráljuk valamivel a gyakori vásárlóink hűségét. Nem is annyira a jutalom a lényeg, hanem az, hogy a rendszeres ügyfelek belépnek a klubba, és ezzel deklaráltan törzsvásárlókká válnak.

Az összetartozás vágya

Ha a csoporthoz tartozás élményét ígérjük az ügyfeleknek (azoknak az embereknek a csoportja, akik imádják a termékeinket), akkor szívesen csatlakoznak majd.

Használjuk ki a csordaszellemet! Ha az ügyfelek megtudják, hogy sokan mások is imádják a cégünket, valamint a termékeinket és a szolgáltatásainkat, akkor nagyobb eséllyel válnak maguk is rajongóvá.

Téremtsünk lehetőséget, hogy ajánlhassanak bennünket! A vírus-marketing akkor indul be, ha erős érzelmi töltet és jó sztori társul a termékhez. Ha van néhány lelkes ügyfelünk, akik szívesen osz-

tanák meg a vállalatunkkal kapcsolatos történetüket, akkor könnyítsük meg a dolgukat! Elég néhány ajánló ahhoz, hogy még több ajánlónk legyen!

Kötelezzük le az ügyfeleket! Adjunk apró kedvezményeket és ajándékokat az ügyfeleknek, és viszonzni fogják a szívességet (azzal, hogy elmondják másoknak, milyen szuper a cégünk)!

Használjunk főneveket! Ige helyett főnevet használjunk, ha az ügyfeleinkről beszélünk, hogy őket is erre biztassuk: „Pepsi-ivó vagy”, nem pedig „Pepsit iszol”! A főnevek erősítik bennünk azt az érzést, hogy egy csoport tagjai vagyunk.

A történetek hatalma

Biztassuk az ügyfeleket arra, hogy nyilvánosan elköteleződjenek! Ha valaki pozitív kritikát ír a termékünkről vagy a szolgáltatásunkról, akkor alapvetően nyilvánosan elköteleződött mellette. Ennek hatására nagyobb eséllyel fogja másoknak ajánlani a cégünket.

Osszuk meg mások történeteit! Ha az ügyfeleink olvasnak másoktól, akik ajánlanak bennünket, az arra készíti őket, hogy maguk is ezt tegyék.

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET A SZAVAZÁSRA?

„Hogyan vegyük rá az embereket a szavazásra? Nem arra, hogy egy bizonyos jelöltre szavazzanak, hanem csak hogy egyáltalán elmenjenek szavazni.”

Az ideális hajtóerő az érzécsalódások, az összetartozás vágya és a történetek hatalma.

Érzécsalódások

Vegyük rá az embereket, hogy feltegyék maguknak a kérdést: „Elmegyek-e szavazni?” Próbáljuk valahogy elérni, hogy akár szóban, akár írásban megkérdezzék: „Szavazok-e az idén?”. Az ilyen jellegű kérdések feltevői ugyanis nagyobb eséllyel cselekednek.

Az összetartozás vágya

Használjunk főneveket! A beszélgetéseink során a „Szavazó vagyok” kifejezést vagy az „Ön szavazó?” kérdést használjuk, ne pedig igével fejezzük ki magunkat („Én elmegyek szavazni” vagy „Elmegy szavazni?”). Ha főnevet használunk, azzal erősítjük a csoporthoz (a szavazók csoportjához) való tartozás érzését, és így növeljük annak az esélyét, hogy elmennek szavazni.

Építsünk a csordaszellemre! Tájékoztassuk az embereket a szavazók arányáról! Tudassuk velük, hogy várhatóan hányan mennek el szavazni, például „Az ilyen típusú választásokon a szavazópolgárok több mint 70%-a leadja voksát”.

Használjuk ki a hasonlóságot és a vonzó külsőt! Mutassunk vonzó és/vagy a megszólítottakhoz hasonló szavazókról képeket!

Kérje meg őket egy ismerősük! Az emberek nagyobb eséllyel mennek el szavazni egy ismerősük biztatására.

A történetek hatalma

Kapcsoljuk a szavazást egy meglévő énképhez! Mondjuk, olyanokat szólítunk meg, akiknek fontos egy bizonyos ügy, például a környezetvédelem. Ebben az esetben kapcsoljuk a közelgő választást a környezetvédelmi elkötelezettségükhöz. Mondjunk el egy olyan törté-

netet, amelynek az a logikus következtetése, hogy aki szíven viseli a környezet sorsát, az természetesen elmegy szavazni.

Először csak kisebb elköteleződést próbáljunk elérni! Ha a meg-szólítottak nem szoktak választani, és nem tekintenek magukra szavazóként, akkor először kérjük tőlük egy kisebb lépést, például, hogy (a lehető legnyilvánosabban) mondják ki, hogy érdekli őket a közelgő választás, vagy hogy szimpatizálnak valamelyik jelölttel. Ezzel az apró, kezdeti lépéssel egy kis rést ütünk a meglévő énképükön. Ahelyett, hogy az lenne a hozzáállásuk, hogy „olyan ember vagyok, akit hidegen hagy a politika”, azt az énképet veszik fel, hogy „olyan ember vagyok, akit érdekel a közelgő választás”. Amint megtették ezt a lépést, már felvetődik bennük, hogy elmenjenek szavazni, mert ez összhangban áll az új énképükkel.

Érjük el, hogy az emberek nyilvánosan elköteleződjenek! Például kérdezzük meg, hogy hová mennek szavazni! Ha kijelentik, hogy „A kerületi iskolába megyek” vagy „A főtéren levő hivatalba megyek”, akkor nagyobb eséllyel teszik meg.

Menjünk egy lépéssel tovább, mint hogy nyilvános elköteleződésre kérjük az embereket! Kérjük meg őket, hogy írjanak valamit a szavazásról! Mondjuk: „November 3-án választani megyek”, vagy „A kerületi általános iskolában szavazok november 3-án”, vagy még jobb az, hogy „Szavazó vagyok”. Lehetőség szerint inkább kézírással, mint géppel kérjük leírni! A kézírás megváltoztatja azt, hogy hol és hogyan tároljuk az agyban az információkat, és növeli annak a valószínűségét, hogy tényleg megteesszük az adott lépést.

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET AZ EGÉSZSÉGESEBB ÉLETMÓDRA?

„Aggódom az anyám (Elizabeth) miatt. Mindig is egészséges volt, de ahogy öregszik, észrevettem, hogy már nem figyel a táplálko-

zására, és abbahagyta a testmozgást. Têhetek valamit annak érdekében, hogy egészségesebb életmódot folytasson?”

Számos hajtóerőt alkalmazhatunk annak érdekében, hogy rávegyünk másokat az egészségesebb életmódra, például a szokásokat, az érzéksalódásokat, a jutalmat és büntetést, az ösztönöket, az összetartozás vágyát és a történetek hatalmát.

Szokások

Segítsünk Elizabethnek a régi szokásokhoz kapcsolódó új szokások kialakításában! Mivel a nap folyamán elvégzett cselekvéseink közül sok a megszokáson alapul, segíthetünk Elizabethnek az egészségesebb étrend és a több testmozgás bevezetésében, ha a meglévő szokásaihoz új, egészségesebb szokásokat kapcsolunk. Ne az egészségtelen, hanem a semleges szokásokra koncentráljunk (boltba járás, kutyaetetés), és ezekhez csatoljuk az új, egészséges szokásokat! Például amikor megeteti a kutyát, mindig készüljön össze a sétára, és etetés után menjenek el 20 percre sétálni! Amikor boltba indul, írjon össze egy listát egészséges ételekből, és vegye fel ezeket a bevásárlólistájára!

Érzéksalódások

Először olyanról beszéljünk, amiről Elizabeth már tud, és amivel egyetért. Ne nyissunk olyanra, ami nem egyeztethető össze a jelenlegi nézeteivel, és ezért védekezést vált ki belőle! Csak azzal foglalkozunk, ami összhangban van az eredeti elképzeléseivel! A beszélgetés elején olyasmiről említünk, amit már tud, és amivel egyetért. Erre nincs pontos recept, mert ismerni kell a beszélgetőtársat. Ha tudjuk

róla, hogy fontosnak tartja az egészséget, akkor indítsunk ezzel! Ha tudja, hogy az életmódja az utóbbi időben hagy némi kívánnivalót maga után, akkor ezzel! Olyan témával nyissuk a beszélgetést, amit már tud, és amivel egyetért, és utána szóba hozhatunk olyat is, amivel esetleg nem ért egyet.

Ezután hozzunk létre kognitív disszonanciát! Indíthatunk egészségügyi statisztikával: a középkorúnál idősebb, inaktív (heti egy óránál kevesebb testmozgást végző) nők kétszer akkora valószínűséggel halnak meg szív- és érrendszeri megbetegedésben, mint a többet mozgók. Elizabeth egészséges akar lenni és sokáig szeretne élni, de most kénytelen szembesülni azzal a ténnyel, hogy a kétszeres kockázatú csoportban van. Ez kognitív disszonanciát okoz, így kínosan érzi magát.

Kínáljunk egyszerű megoldást, amely megszünteti a disszonanciát! Ha olyan választ vagy megoldást kínálunk a kognitív disszonancia pillanatában, amely enyhíti a kínos érzést, akkor nagyobb eséllyel cselekszik. Például kérdezzük meg: „Mi lenne, ha elkezdénénk heti háromszor közösen tornázni?”

Ösztönök

Keltsük fel a veszteségtől való félelmet, hogy cselekvésre ösztönözzük Elizabethet! Ha az egészség, a hosszú élet vagy a mozgékonyság elvesztésétől tart, akkor nagyobb eséllyel ösztönözhető cselekvésre.

Korlátozott számú választási lehetőséget kínáljunk! Ne zúdítsunk rá tíz különböző dolgot, amit megváltoztathatna, illetve meg kellene változtatnia! Ha túl sok lehetősége van, akkor a végén nem tud dönteni. Inkább csak néhány, maximum 3-4 javaslattal álljunk elő, hogy mit kellene másképp csinálnia!

Jutalom és büntetés

Jutalmazzuk a kívánt viselkedést! Találjuk ki, hogy mi lenne megfelelő megerősítés Elizabeth számára, és alkalmazzuk, amikor lépéseket tesz az egészséges életmód érdekében! Például ha az a jutalom, hogy vele töltünk egy kis időt, akkor közvetlenül a közös torna után vigyük el kávézni és beszélgetni!

Az összetartozás vágya

Használjuk ki a csordaszellemet! Ha tudjuk, hogy Elizabeth néhány barátja vagy olyan sztárok, akikre felnéz, egészséges életmódot folytatnak, akkor beszéljünk erről neki.

Kapcsoljuk össze más aktív emberekkel! Ha egy csoport tagjának érzi magát, akkor nagyobb eséllyel folytatja majd a testmozgást.

Használjunk ige helyett főnevet, hogy úgy érezze, az egészséges életmódot élők csoportjához tartozik! Fogalmazzunk úgy, hogy „Öröm látni, hogy ilyen nagy úszó lett belőled”, mintsem hogy „Öröm látni, hogy úszol”!

A történetek hatalma

Osszunk meg vele egészséges életmódot élőkéről szóló történeteket! Ha Elizabeth hall olyanokról, akikre a kívánt viselkedés jellemző, akkor talán ő is alkot magáról egy hasonló történetet.

Ha van olyan énképe, amelyik összhangban van az egészséges életmóddal, akkor kérjük meg, hogy tegyen egy ennek megfelelő lépést! „Tudom, hogy szereted a testmozgást. Arra gondoltam, hogy vasárnap elmehetnénk együtt biciklizni!”

Ha a jelenlegi énképe nincs összhangban az egészséges életmóddal, akkor kérjük meg, hogy tegyen az énképének ellentmondó, de

csak nagyon apró lépést! Például: „Menjünk el ma egy rövid sétára!”. Amint megtette a jelenlegi énképével ütköző lépést, már könnyebben kezd új énképet alkotni, amelybe belefér a testmozgás is.

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ EMBEREKET AZ ELLENŐRZŐ LISTA HASZNÁLATÁRA?

„Egy szemináriumokat és workshopokat szervező vállalatnál dolgozom. A tanfolyami anyagok kiküldésébe sokszor hiba csúszik. Gyakran előfordul, hogy az oktató megérkezik az oktatás színhelyéül szolgáló vállalathoz, felnyitja a dobozokat, és valami hiányzik. Néha nincs elég tanulói kézikönyv, vagy hiányoznak a névtáblák. Szeretném, ha a munkatársak kitöltenének egy ellenőrző listát, mielőtt kimennének a dobozok. Hogyan tudom rávenni őket erre?”

Az ellenőrző lista használatára készítő ideális hajtóerők: a szokások, az érzékcsalódások, az összetartozás vágya és a történetek hatalma.

Szokások

Kapcsoljuk az ellenőrző lista használatát meglevő szokásokhoz! Elemezzük a munkatársak jelenlegi szokásait! Mi az, amit gondolkodás nélkül megtesznek? Vegyük rá őket, hogy valamelyik ilyen szokásos tevékenységük elején vagy végén kitöltsék az ellenőrző listát! Például mindig írnak egy feladóvevényt, amikor csomagolni kezdenek az új workshopra. Alakítsuk ki bennük a szokást, hogy ezzel egy időben kitöltik az ellenőrző listát is!

Érzékcsalódások

Használjunk súlyos csíptetős mappát! Növelhetjük az ellenőrző lista fontosságának érzését, ha valami nehéz alapot használunk. Ha súlyos mappára tűzzük, akkor azt a benyomást keltjük a munkatársakban, hogy fontos iratról van szó.

Az összetartozás vágya

Legyen az ellenőrző lista alkalmazása csoportos esemény! Az emberek nagyobb eséllyel használják, ha úgy érzik, hogy az egész csapat érdekét szolgálja, és nem csak a sajátjukat. Ha lehetséges, tegyük közzé az ellenőrző lista használati statisztikáit!

Hangolódjunk össze! Személyesen vagy legalább telefonon vezessük be az ellenőrző lista használatát! Ne hagyatkozzunk az írásos kommunikációra! Az a cél, hogy a többiek agya ráhangolódjon a társukéra, aki az ellenőrző listát bemutatja.

Használjuk ki az utánzás jelenségét! Ha azt akarjuk, hogy a munkatársak használják az ellenőrző listát, akkor járjunk elől jó példával, és akkor utánozni kezdenek!

Beszéljünk róla lelkesen! Az emberek nagyobb valószínűséggel tesznek meg valamit, ha izgalmasan találják nekik. Talán nehéz elképzelni, hogy mi lehet az egy ellenőrző listában, de ha a hatására felére csökken a hibák aránya, akkor valószínűleg találunk olyan oktatót, aki nagyon lelkesen tud róla beszélni.

Használjuk ki a csordaszellemet! Ha ismerünk olyan vállalatokat, részlegeket vagy embereket, amelyek vagy akik ugyanilyen vagy hasonló ellenőrző listát alkalmaznak, akkor beszéljünk róluk! Még ennél is jobb, ha találunk olyat, aki elmeséli a csapatunknak, hogy miként vette hasznát az ellenőrző listának.

A történetek hatalma

Kapcsoljuk az ellenőrző listát egy meglévő énképhez! Ha a csapatunk tagjai alapos, lelkiismeretes munkaerőnek tartják magukat, akkor kössük ezt az ellenőrző listához: „Tudom, hogy gondos munkaerő vagy. Ez a lista segít a precíz munkavégzésben.”

Ha nincs olyan énképük, amellyel összhangban lenne az ellenőrző lista használata, akkor meg kell változtatnunk az énképüket. Ne a teljes ellenőrző lista használatával indítsunk, hanem egy kisebb lépéssel! Csináltassunk meg velük olyasvalamit, amitől gondos embereknek érzik magukat! A teljes ellenőrző lista bevezetése előtt egy héttel kérjük meg őket, hogy a rajta szereplő pontok közül csak egyetlenegyét hajtsanak végre. Például: „Számoljátok meg a dobozba tett kézikönyveket, és ügyljetez rá, hogy pont annyi legyen, amennyi a résztvevők száma!”

Kérjük meg őket, hogy mindig pipálják ki az ellenőrző lista minden tételét, írják alá a listát, és tegyék be a dobozba! A kézírás és az aláírás alkalmazása fokozza az elkötelezettséget.

HOGYAN VEGYÜNK RÁ MÁSOKAT A SZELEKTÍV HULLADÉKGYŰJTÉSRE?

„A városi önkormányzatnál dolgozom. Hogyan tudnánk rávenni az embereket, hogy nagyobb mértékben végezzék a szelektív hulladékgyűjtést ahelyett, hogy egyszerűen kihajítják a hulladékot a kukába?”

A nagyobb mértékű szelektív hulladékgyűjtés ösztönzésére az érzécsalódások, szokások, az összetartozás vágya és a történetek hatalma a legalkalmasabb hajtóerő.

Érzécsalódások

Ha azt akarjuk, hogy az emberek gyors döntést hozzanak, amikor éppen el akarnak dobni valamit, akkor az 1. rendszert kell működésben tartani. Legyen könnyű és egyszerű a szelektív hulladékgyűjtés! Legyenek különböző méretű, alakú és színű, speciális szelektív kukák! Nagy és könnyen olvasható betűvel legyen rajtuk feltüntetve, hogy melyikbe milyen hulladék való!

Ha olyanokat próbálunk szelektív hulladékgyűjtésre biztatni, akik jelenleg nem teszik, és egyáltalán nem is szándékoznak, akkor először mondjunk nekik olyat, amivel már egyetértenek! Például: „Nem épp a legszórakoztatóbb levinni a szemetet, igaz?” Csak ezután hozzuk szóba a szelektív hulladékgyűjtés témáját!

Hozzunk létre kognitív disszonanciát! Mutassunk egy nagy személerakóról készült képet, vagy említsük meg a hulladékkal kapcsolatos statisztikákat! Azután kínáljunk egyszerű megoldást (a szelektív hulladékgyűjtést)!

Vegyük rá őket, hogy kérdést tegyenek fel maguknak! Például: „Szelektíven fogok hulladékot gyűjteni az idén?”

Alkalmazzunk olyan metaforát, ami azt sugallja, hogy képesek rá! Például: „A környék úszik a szemétben, de Önök meg tudják tisztítani a szelektív hulladékgyűjtés segítségével.”

Szokások

Biztassuk az embereket arra, hogy elemezzék a hulladékkezelési szokásaikat, és keressünk új kapcsolódási pontokat! Mi lenne például, ha mindig vennének szelektív hulladékgyűjtő zsákokat is, amikor szemeteszsákot vásárolnak? Vagy talán közelebb húzhatnák a szelektív papírgyűjtőt ahhoz a szemétkosárhoz, amelybe eddig naponta kidobták a leveleket és újságokat.

Az összetartozás vágya

Érjük el, hogy az emberek kötődjenek egymáshoz! Emlékeztessük őket arra, hogy szomszédok (lehetnek egy városrész, egy egész kis- vagy nagyváros, vagy akár az egész ország lakói), hogy érezzék: összetartoznak. Például közvetítsünk olyan üzeneteket, amelyekből kiderül, hogy milyen hatással van a csoportra, ha csökkentjük a szemétermelést.

Használjuk ki a csordaszellemet! Ha már az emberek jelentős hányada szelektíven gyűjti a hulladékot, akkor osszuk meg ezt az információt: „Városunk lakosságának 65%-a rendszeresen szelektál”.

Ha lehetséges, tegyük azt, amit a 2., „Az összetartozás vágya” című fejezetben az Allcott-kutatásban részt vevő energiacégek! Juttassunk el az emberekhez olyan információkat, amelyekben összehasonlítjuk a szelektív hulladékgyűjtési szokásaikat a szomszédaikéval.

A történetek hatalma

Kapcsoljuk a szelektív hulladékgyűjtést egy jelenlegi énképhez! Például sugalljuk azt, hogy akinek fontos a környezete, az a szelektálást is a szívéen viseli!

Akinek nincs olyan énképe, amelyhez köthető lenne a szelektálás, attól először csak egy kis lépést kérjünk! Ahelyett, hogy elvárnánk, hogy rögtön teljes mellbedobással nekiálljon a szelektív hulladékgyűjtésnek, kérjük meg, hogy ragasszon egy ilyen témájú matricát az autója lökhárítójára vagy a hátizsákjára! Csak ezután próbáljuk rávenni, hogy elhivatott szelektáló legyen!

Kérjük meg az embereket a nyilvános elköteleződésre! Például írassuk fel a nevüket azoknak a listájára, akik egy adott környéken vállalták, hogy szelektíven gyűjtik a hulladékot!

HOGYAN VEGYÜK RÁ AZ ÜGYFELEKET AZ AKTÍV RÉSZVÉTELRE?

„A cégemnél úgy gondoljuk, hogy a márkahűség kulcsa az, ha rá tudjuk venni az ügyfeleinket az aktív részvételre. Az én feladatom, hogy megpróbáljam elérni: az emberek elkötelezzék magukat a cégünk mellett. Szeretnénk, ha visszajelzést adnának, fórumokon nyilatkoznának rólunk és hasonlók. De nem sok sikerrel járunk, amikor visszajelzést kérünk tőlük. Hogyan tudnám őket kicsit megmozgatni?”

Ebben a helyzetben a jutalom és büntetés, az összetartozás vágya, a történetek hatalma és a tudásvágy az ideális hajtóerő.

Jutalom és büntetés

Jutalmazzuk a résztvevőket! Találjuk ki, hogy mi ösztönözné legjobban az ügyfeleket, és jutalmazzuk őket az aktív részvételért! A legkézenfekvőbb ötlet, ha termék- és szolgáltatási kuponokat adunk, de más jutalmazás is szóba jöhet. Lehet, hogy a nevük vagy a fotójuk mellett az interneten megjelenő jelvénnel szeretnénk elismerni azokat, akik a leghasznosabb visszajelzést adják. Az elismerés hatékony megerősítés. Kínálhatunk nekik kiemelt ügyfeleknek járó szolgáltatást is, vagy meghívhatjuk a vezérigazgatóval folytatott havi telefonkonferenciára.

Az összetartozás vágya

Állítsuk össze azoknak az ügyfeleknek a közösségét, akik visszajelzéssel szolgálnak! Ahelyett, hogy megkérnénk az ügyfeleket, hogy töltsenek ki egy kérdőívet, vagy akár csak jelezzenek vissza, inkább

állítsunk össze egy visszajelzési csoportot! Legyen ez egy „elitklub”! Például a belépésnek szabjunk feltételt: meg kell vásárolni bizonyos termékeket vagy szolgáltatásokat, vagy részt kell venni egy fórumon!

A csoport tagjai közt is biztosítsunk kommunikációs lehetőséget, ne csak a tagok és a cégünk között! Az emberek szívesebben aktivizálódnak, ha úgy érzik, egy csoportba tartoznak.

Használjuk a kölcsönösség elvét! Adjunk valamit nekik, mielőtt megkérjük őket a visszajelzésre vagy egy kérdőív kitöltésére! Az emberek nagyobb eséllyel működnek közre, ha lekötelezve érzik magukat.

A történetek hatalma

Biztassuk az embereket, hogy történet formájában adjanak visszajelzést! Osszuk meg velük mások történetét, és bátorítsuk őket arra, hogy írják meg a magukét!

Kapcsoljuk a részvételt egy meglevő énképhez! Például: „Mivel Ön segítőkész ember, kérjük, fontolja meg, hogy csatlakozik a fórumunkhoz! A visszajelzése segít másoknak annak eldöntésében, hogy megfelelő-e számukra a termékünk.”

Biztassuk az embereket nyilvános elköteleződésre, ne lehessen név nélkül részt venni! Ha egyszer már válaszoltak nyilvánosan, akkor később is nagyobb eséllyel teszik meg.

Tudásvágy

A visszajelzésért cserébe ajánljuk fel bizonyos készségek vagy információ átadását! Szeretnék megtudni, hogyan működik a fókusz-csoport? Szívesen megtanulnák, hogyan lehet piackutatást végezni? Ezek az ismeretek bármikor jól jöhetnek.

Adjunk visszajelzést a visszajelzésre! Mutassuk meg, hogyan tudnak még értékesebb visszajelzést adni! Tanítsuk meg őket az aktív részvételre!

Kínáljunk lehetőséget a részletesebb visszajelzésre! Azt hihetjük, hogy a visszajelzés legjobb módja a rövid, gyorsan kitölthető kérdőív, és ez igaz is, ha az a cél, hogy a lehető legtöbben válaszoljanak. De ha inkább egy szűkebb kör aktívabb részvételét szeretnénk elérni, akkor jelentsen kihívást a visszajelzés! Mindez nem azt jelenti, hogy legyen nehezen kitölthető a kérdőív, hanem hogy ennél többet kérjünk: hívjuk meg az ügyfeleket a béta-tesztelőcsapatunkba vagy felhasználói tesztre! Az emberek szeretik a kihívásokat.

HOGYAN VEGYÜNK RÁ MÁSOKAT, HOGY AZ ÉREM MÁSIK OLDALÁT IS MEGLÁSSÁK?

„Hogyan vegyem rá az embereket, hogy a vitapartnerük álláspontját is fontolóra vegyék, és ne abból induljanak ki, hogy aki nek más a véleménye, az komplett idióta?”

Ha azt szeretnénk elérni, hogy a másik ember szemszögéből is meglássák a dolgokat, akkor az ösztönökre, az összetartozás vágyára, az érzékcsalódásokra és a történetek hatalmára érdemes hagyatkozni.

Ösztönök

Gyakran a félelem határozza meg a reakcióinkat. Előfordulhat, hogy a véleményünk vagy a nézeteink ijesztőek mások számára.

Tegyük fel, hogy elhelyezkedtünk egy ipari berendezéseket gyártó cégnél. Szeretnénk, ha több automatizálást vezetne be a vállalat. Úgy gondoljuk, hogy ez az általánosan elfogadott legjobb gyakorlat,

ezért csodálkozunk rajta, hogy néhányan hevesen tiltakoznak a felvetésünk ellen. Próbáltunk beszélni nekik az automatizálás előnyeiről, de egyik fülükön be, másikon ki.

Lehet, hogy nem vagyunk tudatában annak, hogy néhányan félnek az ötletünktől. Mi úgy látjuk, hogy az automatizálásnak kevés hátránya van, és a pozitívumok jócskán ellensúlyozzák a negatívumokat. Ők viszont attól tartanak, hogy magunkhoz akarjuk ragadni a hatalmat, és olyan új ötleteket szeretnénk megvalósítani, amelyek végső soron munkahelyek, sőt akár a saját állásuk megszűnéséhez vezetnek.

Ha heves ellenállást tapasztalunk másokban, mindig próbáljuk kideríteni, hogy vajon valaminek az elvesztésétől tartanak-e? Ha igen, akkor jegyezzük meg, mivel hasznát vehetjük a következő hajtóerőnél, az érzékcsalódásoknál!

Érzékcsalódások

Indítsunk olyasmivel, amivel mindenki egyetért! Ha az emberek annyira ellenállnak, hogy oda sem figyelnek a véleményünkre, akkor lehet, hogy ez az 1. rendszerük és az előítéleteik műve. Egyszerűen meg sem hallják a szavainkat, mert nincs összhangban az elképzeléseikkel.

A saját ötleteink sulykolása helyett inkább beszéljünk olyanról, amit ők gondolnak, és amivel mi is egyetértünk! Például tegyük fel, hogy az új munkatársaknak ellenükre van az automatizálás, de azzal mindenki egyetért, hogy jó lenne gyorsabban kiszolgálni az ügyfeleket. Ekkor eleinte kerüljük az automatizálás témáját, és beszéljünk arról, amivel mindenki azonosulni tud!

Még jobb, ha felhasználjuk, hogy tudjuk, mitől félnek az emberek! Ha az állásuk elvesztésétől, akkor beszéljünk arról, hogy milyen

fontos a munkahelyek megvédése! Ha azzal nyitunk, amivel egyetértenek, és ami a félelmeiket oldja, akkor utána nyitott fülekre találunk.

Alkalmazzuk a kognitív disszonanciát, hogy kínosan érezzék magukat! Miután elértük, hogy odafigyeljenek ránk, említsünk meg egy olyan ötletet, tényt, adatot vagy statisztikát, amelyik kognitív disszonanciát okoz. Például: „Tudjátok-e, hogy az automatizálás valójában munkahelyteremtő hatású?” Ha kognitív disszonancia lép fel, akkor az 1. rendszer leáll, és a 2. rendszer (a logikus, analitikus gondolkodás) veszi át a helyét. Ekkor csökken az automatikus szűrés, és meghallgatják az új ötleteinket.

Az összetartozás vágya

Bízzuk olyan személyre a beszédet, akit ismernek! Ha új munkatársak vagyunk a cégnél, akkor ne mi legyünk a szószólók. Az emberek jobban odafigyelnek arra, akit ismernek, és jobban adnak a szavára is.

Törekedjünk a hasonlóságra! Minél jobban hasonlítunk rájuk külsőleg és viselkedésben, annál inkább maguk közé valónak tartanak. És annál nagyobb eséllyel hallgatnak meg.

Használjuk a kölcsönösség elvét! Ha teszünk valamit értük, attól lekötelezve érzik magukat. Ha azzal tudnak törleszteni, hogy pár percre nekünk szentelik a figyelmüket, akkor meg is teszik. Ezért, mielőtt szóra emelkednénk, adjunk valamit a hallgatóságunknak! Már az is elegendő lehet, ha hozunk valami rágcálnivalót a megbeszélésre. Felkínáltunk valamit a csoportnak (ételt), és emiatt úgy érzik, viszonzással tartoznak (meghallgatnak minket).

A történetek hatalma

Használjunk történeteket! Ha azt szeretnénk, hogy meghallgassák a történetet a mi szemszögünkéből, akkor fel kell ébresztenünk a többiek beleérző képességét. Az empátia felkeltésének legjobb módja, ha történetet mondunk. Még ha megosztani való tények és számok állnak rendelkezésünkre, akkor is történetbe ágyazva vagy azt kiegészítve tálaljuk! Például: „Ismerik a szomszéd városban levő XYZ üzemet, igaz? A múlt hónapban beszéltem a vezetőjével. Elmondta, hogy...”

Kapcsoljuk az ötletünket egy meglévő énképükhöz! Például: „Mivel olyan emberek vagytok, akik mindent megtesznek a hatékonyság növelése érdekében...”

Csak kis elköteleződést kérjünk! Mielőtt arra kérnénk a csoportot, hogy támogassanak egy nagyszabású automatizálási projektet, próbáljuk elérni, hogy elkötelezzék magukat egy kis kutatási projekt mellett: „Tudom, hogy sok megoldatlan kérdés van még, de nem kérem, hogy a nagy automatizálási projekt irányába induljunk el. Eljönnének velem az XYZ üzembe gyárlátogatásra? Ott éppen automatizálással foglalkoznak, és arra gondoltam, megkérdezhetnénk őket a tapasztalataikról.” Miután részt vettek az üzemlátogatáson, és ezzel kicsit elköteleződtek az automatizálás mellett, új énképet alakítanak ki maguknak: „olyan ember vagyok, akit érdekel az automatizálás.”

10.

A STRATÉGIÁK LISTÁJA

AZ ÖSSZETARTOZÁS VÁGYA

1. **stratégia:** Értjük el, hogy az emberek kötődjenek egymáshoz, így keményebben dolgoznak!
2. **stratégia:** Ha kérünk valamit, használjunk igék helyett főnevet, hogy felkeltsük a csoporthoz tartozás érzését!
3. **stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyenek valamit, mutassuk meg nekik, hogy mások is azt teszik!
4. **stratégia:** Nem mindegy, hogy kitől származik a kérés. Akkor a leghatásosabb, ha egy barátunk, egy vonzó személy vagy egy hozzánk hasonló ember kér meg minket valamire.
5. **stratégia:** Mielőtt megpróbáljuk elérni, hogy valaki megtegye azt, amit szeretnénk, tegyünk érte valamit, amitől lekötve érzi magát!
6. **stratégia:** Kérjünk többet, mint amennyit szeretnénk! Ha visszasítanak, kérjük azt, amit ténylegesen akarunk!
7. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyenek valamit, először mi tegyük meg (mert úgyis utánozni fognak).
8. **stratégia:** Utánozzuk beszélgetőpartnerünk testhelyzetét és gesztusait, hogy összhangba kerüljünk! Ezáltal kapcsolat alakul ki köztünk, és nagyobb eséllyel megteszi, amit kérünk tőle.
9. **stratégia:** Ha megkérünk valakit valamire, mutassuk meg, hogy lelkesedünk a téma iránt!

10. **stratégia:** Ha azt szeretnénk, hogy virálisan terjedjen az üzenetünk, találjuk erős érzelmekkel, lelkesedéssel és egy jó történettel az ötletet vagy a felhívást!
11. **stratégia:** Ahhoz, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, először alakítsunk ki kötődést a csoporton belül a nevetés vagy az összehangolt tevékenység segítségével!
12. **stratégia:** Ha el akarjuk nyerni az emberek bizalmát, akkor először mutassuk meg, hogy megbízunk bennük. Ha ők is így éreznek, akkor nagyobb eséllyel teszik meg, amire kérjük őket.
13. **stratégia:** Ahhoz, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, hangoljuk össze közvetlenül az agyukat a miénkkel! Ennek feltetele, hogy hallják a hangunkat.
14. **stratégia:** Csak kevés (10-nél kevesebb) embert hozunk egymással versenyhelyetbe!
15. **stratégia:** Ne versenyeztessünk egymással férfiakat és nőket!
16. **stratégia:** Az emberek nagyobb eséllyel tesznek eleget a kérésünknek, ha vezetőnek tekintenek minket. Mindehhez önbizalmat kell sugároznunk a testtartásunk segítségével.
17. **stratégia:** Akkor leszünk meggyőzőek, ha a kézmozdulataink összhangban vannak a szavainkkal.
18. **stratégia:** Meggyőzőbbek leszünk, ha egyenesen a másik szemébe nézünk, és halványan mosolygunk.
19. **stratégia:** Ha fel akarunk valakit lelkesíteni, kommunikáljunk energikusan és lelkesen!
20. **stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk, akkor vagy hozzájuk hasonlóan öltözzünk, hogy jelezzük: egy csoportba tartozunk; vagy pedig öltözködünk egy fokkal elegánsabban, ezzel azt érjük el, hogy tekintélyt sugárzunk.
21. **stratégia:** Beszéljünk elsőként, és vezetővé válunk. A vezetőnek nagyobb eséllyel engedelmeskednek a többiek.

SZOKÁSOK

22. **stratégia:** Ha szeretnénk, hogy az emberek hosszú időn át automatikusan megtegyenek valamit, akkor vegyük rá őket új szokás kialakítására vagy a meglevő megváltoztatására.
23. **stratégia:** Ha szeretnénk új szokást kialakítani, találjunk ki új kulcsingert és jutalmat!
24. **stratégia:** A szokás kialakításához bontsuk apró lépésekre a kívánt viselkedést!
25. **stratégia:** Ahhoz, hogy az emberek elkezdjék az új szokást, könnyítsük meg a dolgukat: csak azt kelljen eldönteniük, hogy elkezdik a rutint, és onnantól ne hozzuk őket további döntési helyzetbe! Minden további lépés lehetőleg legyen automatikus!
26. **stratégia:** Ahhoz, hogy az emberek ragaszkodjanak az új rutinhoz és az új szokáshoz, mutassuk meg nekik az eredményeket és az előrehaladást! A szokások rögzüléséhez sok visszajelzésre van szükség.
27. **stratégia:** Ha új szokást akarunk kialakítani, rögzítsük egy meglevőhöz!
28. **stratégia:** Alkalmazzuk az új szokások kialakítását, ha viszonylag kis léptékű változást szeretnénk elérni tudattalanul és automatikusan!

A TÖRTÉNETEK HATALMA

29. **stratégia:** Az emberek nagyobb eséllyel teszik meg, amit kérünk tőlük, ha történet formájában találjuk az érvelésünket alátámasztó információkat és adatokat.
30. **stratégia:** Ha elérjük, hogy az emberek módosítsák a magukról alkotott történetet, akkor a viselkedésük is megváltozik.

31. **stratégia:** Mielőtt kérünk valakitől valamit, aktiváljuk azt az énképét, amellyel összhangban van az, hogy megteszi.
32. **stratégia:** Ha ütünk egy kis rést a meglevő énképen, akkor idővel megváltozik. Az énképmódosulás pedig a viselkedés megváltozását vonja maga után.
33. **stratégia:** Ha el akarjuk érni, hogy az emberek megtegyenek valamit, kapcsoljunk a meglevő énképhez egy új, de valamilyen módon a régihez kötődő énképet!
34. **stratégia:** Az énképük megváltoztatásához vegyük rá az embereket, hogy tegyenek egy apró lépést, amely ellentmondásban áll a meglevő énképükkel!
35. **stratégia:** Ha elérjük, hogy az emberek nyilvánosan elköteleződjenek, akkor könnyebb rávenni őket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.
36. **stratégia:** Ne fizessünk az embereknek az elköteleződésért!
37. **stratégia:** A kézzel írt elköteleződés erősebb.
38. **stratégia:** Mutassuk be az embereknek mások történetét, hogy új történetek megalkotására ösztönözzük őket!

JUTALOM ÉS BÜNTETÉS

39. **stratégia:** Ha az embereket kondicionáltuk valamire, utána kapcsolhatunk egy új ingert a kívánt viselkedéshez, és idővel automatikusan reagálni fognak.
40. **stratégia:** Nem elég csupán jutalmat adni: el kell döntenünk, hogy milyen típusú sémát alkalmazunk, ha hatékonyan szeretnénk befolyásolni az embereket.
41. **stratégia:** Amikor új viselkedést próbálunk kialakítani, akkor minden alkalommal adjunk jutalmat, ha az adott személy a kívánt módon viselkedik (folyamatos megerősítés)!

42. **stratégia:** Amint a folyamatos megerősítéssel meghonosítottuk a kívánt viselkedést, váltsunk át másik jutalmazási sémára, hogy fenntartsuk az elért eredményt.
43. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy egy viselkedés tartósan bizonyuljon, a változó gyakoriságú megerősítés sémája szerint jutalmazzuk!
44. **stratégia:** Alkalmazzunk változó időközönkénti megerősítési sémát, ha tartósan és rendszeresen, de nem gyakorta szeretnénk látni az adott viselkedést!
45. **stratégia:** Ha fix gyakoriságú megerősítést alkalmazunk, akkor kampányszerű viselkedésre számíthatunk, amely azonban alábbhagy a jutalom megszerzése után.
46. **stratégia:** Ha fix gyakoriságú megerősítést alkalmazunk, akkor az emberek motiváltabbak lesznek, ha megmutatjuk nekik, mennyi van még hátra a cél eléréséig – nem csak azt, hogy mennyit teljesítettek már.
47. **stratégia:** Kerüljük a fix időközönkénti jutalmazást! Ez a megerősítési séma kevésbé hatékony, mint a többi.
48. **stratégia:** Ha nem tudjuk megerősíteni a kívánt viselkedést, mert még nem alakult ki, akkor a formálás segítségével vezessük be!
49. **stratégia:** Válasszunk olyan jutalmat, amelyre az adott személy tényleg vágyik, különben nem lesz hatékony.
50. **stratégia:** Ha jutalmazunk, közvetlenül a viselkedés észlelése után tegyük (az alkalmazott séma szerint)!
51. **stratégia:** Ha jutalmazunk, a viselkedést követően, ne pedig előre tegyük!
52. **stratégia:** A negatív megerősítés segítségével elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk. Találjuk ki, mi az, amit nem szeretnek, és „jutalmul” szüntessük meg!
53. **stratégia:** Jutalmazzuk a kívánt viselkedést, és hagyjuk figyelmen kívül a nem kívánatosat! A büntetés kevésbé hatékony, mint a jutalom.

ÖSZTÖNÖK

54. **stratégia:** A figyelem felkeltése érdekében használjunk veszélyes helyzetekről szóló üzeneteket és fotókat!
55. **stratégia:** Annak érdekében, hogy az emberek emlékezzenek ránk, a márkánkra vagy az üzenetünkre, alkalmazhatunk félelmet keltő fotókat vagy szöveget.
56. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek cselekedjenek, akkor alkalmazzunk a félelemtől és a halálról szóló üzeneteket!
57. **stratégia:** Ne feledjük, hogy az embereket jobban motiválja a veszteségtől való félelem, mint a nyereség lehetősége!
58. **stratégia:** Ne bízunk abban, hogy az emberek tudatosan döntenek!
59. **stratégia:** Ha azt szeretnénk, hogy az emberek vágyakozzanak valami után, akkor tegyük lehetővé, hogy kipróbálják. Amikor a markukban érzik, már nem akarják elveszíteni.
60. **stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek értékeljék a termékünket vagy a szolgáltatásunkat, hangsúlyozzuk, hogy korlátozottan vagy nehezen megszerezhető.
61. **stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek kipróbáljanak valami újdonságot, akkor jókedvükben szólítsuk meg őket, vagy teremtsünk jó hangulatot, például egy vicces videóval.
62. **stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek kipróbáljanak valami újdonságot, akkor gondoskodjunk róla, hogy biztonságban és kényelemben érezzék magukat!
63. **stratégia:** Ha az a célunk, hogy az emberek ragaszkodjanak a megszokotthoz, akkor ne törekedjünk jó hangulat teremtésére!
64. **stratégia:** Ha az a célunk, hogy az emberek kitartsanak a szokásos választásuk mellett, és ne kísérletezzenek újdonságokkal, akkor küldjünk a veszteségtől való félelmet ébresztő üzeneteket!

65. **stratégia:** Ha választási lehetőségeket kínálunk az embereknek, akkor átadjuk nekik az irányítást – és az emberek szeretik kézben tartani az irányítást.
66. **stratégia:** Ne kínáljunk 3-4-nél több választási lehetőséget! Az emberek a bőség zavarában nem tudnak választani.
67. **stratégia:** Ha szeretnénk elérni, hogy az emberek részt vegyenek valamiben, akkor ügyeljünk rá, hogy biztonságban érezzék magukat!
68. **stratégia:** A figyelmet újdonságokkal kelthetjük fel. Miután ez sikerült, következhet az üzenet átadása.
69. **stratégia:** Felcsigázza az emberek kíváncsiságát, ha egyszerre csak korlátozott mennyiségű információhoz jutnak.
70. **stratégia:** Ha osztatlan figyelemre vágyunk, akkor biztosítsunk kiszámíthatatlan ingereket, és alkalmazzunk vizuális vagy hangjelzést!
71. **stratégia:** A figyelem felkeltésére használjunk ételt, az illatát vagy akár csak a fotóját!
72. **stratégia:** A figyelem felkeltésére és a döntések befolyásolására alkalmazzunk valamilyen szexuális utalást – ha megengedhető az adott szituációban!

TUDÁSVÁGY

73. **stratégia:** Ha összetett feladat elvégzésére kérünk valakit, amihez új képességek vagy tudás megszerzése szükséges, akkor a tudásvágyra alapozzunk! Ha nem, akkor a megerősítés kedvezőbb lehetőség.
74. **stratégia:** Ha az a cél, hogy az emberek hosszú távon megtegyék, amit szeretnénk, akkor hassunk a tudásvágyukra – ne pénzzel és egyéb jutalommal próbáljuk motiválni őket!

75. **stratégia:** Ha éreztetjük másokkal, hogy csak egy elitcsoport tagjai képesek egy bizonyos feladat megoldására, akkor szívesebben végzik el.
76. **stratégia:** Ha kihívást jelentő (de nem lehetetlen) feladat elé állítjuk az embereket, azzal ösztönözzük őket, hogy teljesítsék.
77. **stratégia:** Ha önállóságot adunk az embereknek, az fokozza a tudásvágyat, és motiválja őket.
78. **stratégia:** Ha az emberek legalább egy kicsit küzdenek, az növeli a motivációjukat.
79. **stratégia:** Adjunk lehetőséget másoknak, hogy hibázzanak!
80. **stratégia:** Adjunk visszajelzést, hogy mások tanulhassanak a hibáikból, de ne szakítsuk meg őket a munkájukban emiatt!
81. **stratégia:** Amikor visszajelzést adunk, rövid magyarázattal egészítsük ki!
82. **stratégia:** Időzítsük jól a visszajelzést!
83. **stratégia:** Amikor a tudásvágy ösztönzésére használjuk a visszajelzést, törekedjünk a tárgyilagosságra, és ne keverjünk bele dicséretet!
84. **stratégia:** Az emberek flow-állapotban tovább és keményebben dolgoznak.
85. **stratégia:** A flow-állapot fenntartása érdekében gondoskodjunk arról, hogy az emberek irányításuk alatt tarthassák a saját tevékenységüket!
86. **stratégia:** Ne szakítsuk félbe munka közben az embereket, mert kizökkennek a flow-állapotból!
87. **stratégia:** A flow-állapot fenntartása érdekében gondoskodjunk róla, hogy kihívást jelentsen, de ne legyen lehetetlen a feladat!

ÉRZÉKCSALÓDÁSOK

88. **stratégia:** Ha gyors döntésre szeretnénk rábírnunk másokat, akkor könnyítsük meg számukra a gondolkodást!
89. **stratégia:** Ha az a cél, hogy az emberek jól átgondolják a dolgokat, akkor nehezítsük meg számukra a gondolkodást!
90. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások gyorsan reagáljanak, akkor forduljunk hozzájuk egyszerű, gondolkodást nem igénylő kéréssel!
91. **stratégia:** Ha egyszerű, kerek történetet alkalmazunk, akkor mások nagyobb eséllyel hoznak döntést vagy cselekszenek.
92. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások önállóan cselekedjenek, akkor tegyünk utalást a pénzre!
93. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások együttműködőek vagy segítőkészek legyenek, akkor ne hozzuk szóba a pénzt!
94. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások engedelmeskedjenek a tekintélynek, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
95. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek kövessék annak a csoportnak a társadalmi normáit, amellyel azonosulnak, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
96. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek adakozzanak a közösségük tagjai számára, akkor alkalmazzunk halállal kapcsolatos üzeneteket!
97. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek együtt érzőek vagy adakozóak legyenek a közösségükön kívüliek irányába, akkor kerüljük a halállal kapcsolatos üzeneteket!
98. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek elfogadjanak egy nagy számot, akkor jelöljük ki nagy számot kiindulási pontként!
99. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek elfogadjanak egy kis számot, akkor jelöljük ki kis számot kiindulási pontként!

100. **stratégia:** Ha befolyásolni akarjuk, hogy miként érzékeljék az emberek az árakat, és milyen becsléseket tegyenek, akkor egy önkényes számot jelöljünk meg kiindulási alapként!
101. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek magasabb szintű terméket vagy szolgáltatást válasszanak, akkor a listánkat a legmagasabb szintű szolgáltatással és a legmagasabb árral kezdjük!
102. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek a kiindulási ár közelében maradjanak, akkor pontos számot jelöljünk meg!
103. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek az eredeti kiindulási ártól eltérő árat fontoljanak meg, akkor alkalmazzunk kevésbé konkrét, kerekesebb kiindulási árat!
104. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások pozitívan gondoljanak egy termékre vagy ötletre, akkor gondoskodjunk róla, hogy ismerőssé váljon számukra!
105. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások úgy gondolják: jó és igaz, amit nyújtunk, akkor egyszerű üzenetet közvetítsünk nekik 5–7 alkalommal!
106. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy mások úgy gondolják, valószínűleg újra előfordul egy hasonló esemény, akkor rögtön az első eset után forduljunk hozzájuk!
107. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek alábecsüljék az eset újbóli előfordulásának esélyét, akkor olyan esetről kérdezzük őket, amely nem a közelmúltban történt!
108. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek túlbecsüljék az eset újbóli előfordulásának esélyét, akkor olyan dologról kérdezzük őket, amely a közelmúltban esett meg!
109. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek gyorsan reagáljanak az olvasottakra, akkor könnyen olvasható szöveget bocsásunk a rendelkezésükre!
110. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek alaposabban fontolják és elemezzék az olvasottakat, akkor nehezebben olvasható szöveget mutassunk nekik!

111. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek gyors döntéseket hozzanak, gondolkodás nélkül, akkor ne tegyünk semmi meglepőt!
112. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek alaposabban megfontolják a döntést, tegyünk valami meglepőt!
113. **stratégia:** Ha meg szeretnénk törni az ellenállást, akkor először olyat mondjunk, amit már tudnak és amivel egyetértenek az emberek!
114. **stratégia:** Ha meg szeretnénk törni az ellenállást, akkor okozunk kognitív disszonanciát, hogy az emberek egy pillanatra kínosan érezzék magukat!
115. **stratégia:** Amint létrejött a kognitív disszonancia, kínáljunk olyan választ vagy megoldást, amely enyhíti az emberek kellemetlen érzését! Hőssé válunk ezzel, mert megkönnyebbülnek, miközben a problémát is megoldjuk, így megtörjük az ellenállást.
116. **stratégia:** Kétség és bizonytalanság keltésével sarkalljuk tettekre az embereket!
117. **stratégia:** A bizonytalanság feloldására kínáljunk egyszerű megoldást!
118. **stratégia:** Ha szeretnénk, hogy az emberek jól megértsék, amit mondunk nekik, akkor tartsunk legalább 20 percenként szünetet!
119. **stratégia:** Ha okosnak akarunk tűnni, vagy egyszerűen hatáson szeretnénk érvelni, akkor dobjunk be egy rímelő idézetet!
120. **stratégia:** Ha hitelesnek akarunk tűnni az ügyfelek körében, akkor válasszunk könnyen kiejthető termék- vagy szolgáltatásnevet!
121. **stratégia:** Ha azt akarjuk, hogy az emberek emlékezzenek valamire, akkor csökkentjük az őket érő szenzoros ingerek és stressz mennyiségét!

122. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek emlékezzenek valamire, akkor ismételjük meg többször, és velük is ismételtessük el az információt!
123. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások emlékezzenek valamire, akkor azt az információközlés elejére vagy végére időzítsük, ne pedig a közepére!
124. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások emlékezzenek a szavainkra, inkább konkrét, mint absztrakt kifejezéseket használjunk!
125. stratégia: Ha el akarjuk érni, hogy mások megtegyék, amit szeretnénk, akkor ismerjük meg őket és a sémáikat, hogy ehhez igazíthassuk a stratégiánkat!
126. stratégia: Alaposan vizsgáljuk felül a sémákról alkotott feltételezéseinket – hajlamosak vagyunk azt képzelni, hogy ugyanaz a séma él a velünk kapcsolatba lépők fejében, mint a miénkben, de ez nem feltétlenül van így!
127. stratégia: Ha elérjük, hogy az emberek feltegyék maguknak a kérdést: „Fogok-e ... (valamit megtenni)?”, akkor nagyobb eséllyel végzik el az adott cselekvést.
128. stratégia: Válogassuk meg gondosan a helyzet felvázolásához alkalmazott metaforákat! A metafora keretbe foglalja a témát, és befolyásolja a megoldást és a kimenetelt.
129. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek megtegyenek valamit, használjuk ki, hogy hajlamosak az impulzív cselekvésre!
130. stratégia: Az impulzív cselekvést úgy segítjük elő, ha konkrét, egyszerűen és gyorsan végrehajtható dolgot kérünk.
131. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek többet költsenek, akkor először kérjük meg őket, hogy szenteljenek időt az adott célnak!
132. stratégia: Áruljunk élményt az embereknek! Többet költenek egy élményre, mint egy árucikkre.
133. stratégia: Fogadjuk el azt a tényt, hogy az emberek legalább az idő egyharmadában elkalandoznak, és használjunk ki minden alkalmat a figyelmük megragadására!
134. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek – elsősorban kreatív – problémákat oldjanak meg, akkor hagyjuk, hogy abba-hagyják a gondolkodást!
135. stratégia: A problémamegoldó képességek maximalizálása érdekében hagyjunk időt a gondolatok elkalandozására is!
136. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az embereket kevésbé gyötörje a megbánás, kínáljunk nekik kevesebb választási lehetőséget!
137. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy mások cselekedjenek, addig ösztönözzük őket, amíg megbánást nem mutatnak.
138. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek gördülékenyen és rugalmasan együttműködjenek, vegyük körül őket puha tapintású tárgyakkal és szövetekkel!
139. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek nagy jelentőséget tulajdonítsanak a szavainknak, adjunk valami súlyosat a kezükbe, miközben beszélünk!
140. stratégia: Ha azt akarjuk, hogy az emberek meleg fogadtatásban részesítsenek, akkor meleg italt adjunk a kezükbe, ne hideget!

JEGYZETEK

Az összetartozás vágya

- ¹ Gregory M. Walton – Geoffrey Cohen – David Cwir – Steven Spencer: „Mere belonging: The power of social connections”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 2012, 513–32. doi: 10.1037/a0025731.
- ² Bibb Latané – John Darley: *The Unresponsive Bystander*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1970.
- ³ Hunt Allcott: „Social norms and energy conservation”, *Journal of Public Economics*, 95(9-10), 2011, 1082–95. doi: 10.1016/j.jpubeco.2011.03.003.
- ⁴ Fenna M. Krienen – Pei-Chi Tu – Randy L. Buckner: „Clan mentality: Evidence that the medial prefrontal cortex responds to close others”, *Journal of Neuroscience*, 30(41), 2010, 13906–15. doi: 10.1523/JNEUROSCI.2180-10.2010.
- ⁵ Timothy D. Wilson: *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 2004.
- ⁶ Hatice Gunes – Massimo Piccardi: „Assessing facial beauty through proportion analysis by image processing and supervised learning”, *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(12), 2006, 1184–99.
- ⁷ Michael G. Efrain – E. W. J. Patterson: „Voters vote beautiful: The effect of physical appearance on a national election”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 6(4), 1974, 352–56.

- ⁸ Shelly Chaiken: „Communicator physical attractiveness and persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1979, 1387–97. doi: 10.1037/0022-3514.37.8.1387.
- ⁹ Joseph Henrich – Robert Boyd – Samuel Bowles – Colin Camerer – Ernst Fehr – Herbert Gintis – Richard McElreath: „Cooperation, reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies”, *American Economic Review*, 91(2), 2001, 73–78.
- ¹⁰ Robert B. Cialdini – Joyce E. Vincent – Stephen K. Lewis – Jose Catalan – Diane Wheeler – Betty Lee Darby: „A reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 1975, 206–15. doi: 10.1037/h0076284.
- ¹¹ Robert Cialdini: *A befolyásolás lélektana – A meggyőzés pszichológiája (Influence: The Psychology of Persuasion)*. Ford.: Széchenyi Kinga. Budapest, Corvinus, 1999.
- ¹² Tanya L. Chartrand – John Bargh: „The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 1999, 893–910.
- ¹³ Elaine Hatfield – John T. Cacioppo – Richard L. Rapson: „Emotional contagion”, *Current Directions in Psychological Sciences*, 2(3), 1993, 96–99.
- ¹⁴ <http://hu.urbandictionary.com/define.php?term=go+viral>
- ¹⁵ Jennifer Aaker – Andy Smith – Dan Ariely – Chip Heath – Carlye Adler: *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change*. San Francisco, Jossey-Bass, 2010.
- ¹⁶ Jonah Berger – Katherine L. Milkman: „What makes online content viral?”, *Journal of Marketing Research*, 49(2), 2012, 192–205. doi: 10.1509/jmr.10.0353.
- ¹⁷ Scott Wiltermuth – Chip Heath: „Synchrony and cooperation”, *Psychological Science*, 20(1), 2009, 1–5. doi: 10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x.
- ¹⁸ Robert Provine: *Laughter: A Scientific Investigation*. New York, Penguin, 2001.
- ¹⁹ Paul Zak: *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York, Dutton, 2012.
- ²⁰ Jonathan Haidt – J. Patrick Seder – Selin Kesebir: „Hive Psychology, Happiness, and Public Policy”, *Journal of Legal Studies*, 37(2), 2008, S133–56.
- ²¹ Greg J. Stephens – Lauren J. Silbert – Uri Hasson: „Speaker–listener neural coupling underlies successful communication”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(32), 2010, 14425–30. doi: 10.1073/pnas.1008662107.
- ²² Uri Gneezy – Muriel Niederle – Aldo Rustichini: „Performance in competitive environments: Gender differences”, *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 2003, 1049–74. doi: 10.1162/00335530360698496.
- ²³ Stephen M. Garcia – Avshalom Tor: „The N-effect: More competitors, less competition”, *Psychological Science*, 20(7), 2009, 871–77. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02385.x.
- ²⁴ Stanley Milgram: „Behavioral study of obedience”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 1963, 371–78. doi: 10.1037/h0040525.
- ²⁵ S. Alexander Haslam – Stephen D. Reicher: „Contesting the ‘nature’ of conformity: What Milgram and Zimbardo’s studies really show”, *PLoS Biology*, 10(11), 2012, art. no. e1001426.
- ²⁶ Pablo Bríñol – Richard E. Petty – Benjamin Wagner: „Body posture effects on self-evaluation: A selfvalidation approach”, *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 2009, 1053–64.
- ²⁷ A kedvenc könyvem a testbeszéd témájában: Carol Kinsey Goman: *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help – or Hurt – How You Lead*. San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
- ²⁸ Monroe Lefkowitz – Robert R. Blake – Jane Srygley Mouton: „Status factors in pedestrian violation of traffic signals”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 1955, 704–6.
- ²⁹ Leonard Bickman: „The social power of a uniform”, *Journal of Applied Social Psychology*, 4(1), 1974, 47–61. doi: 10.1111/j.1559-1816.1974.tb02599.x.

- ⁸ Shelly Chaiken: „Communicator physical attractiveness and persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1979, 1387–97. doi: 10.1037/0022-3514.37.8.1387.
- ⁹ Joseph Henrich – Robert Boyd – Samuel Bowles – Colin Camerer – Ernst Fehr – Herbert Gintis – Richard McElreath: „Cooperation, reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies”, *American Economic Review*, 91(2), 2001, 73–78.
- ¹⁰ Robert B. Cialdini – Joyce E. Vincent – Stephen K. Lewis – Jose Catalan – Diane Wheeler – Betty Lee Darby: „A reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 1975, 206–15. doi: 10.1037/h0076284.
- ¹¹ Robert Cialdini: *A befolyásolás lélektana – A meggyőzés pszichológiája (Influence: The Psychology of Persuasion)*. Ford.: Széchenyi Kinga. Budapest, Corvinus, 1999.
- ¹² Tanya L. Chartrand – John Bargh: „The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 1999, 893–910.
- ¹³ Elaine Hatfield – John T. Cacioppo – Richard L. Rapson: „Emotional contagion”, *Current Directions in Psychological Sciences*, 2(3), 1993, 96–99.
- ¹⁴ <http://hu.urbandictionary.com/define.php?term=go+viral>
- ¹⁵ Jennifer Aaker – Andy Smith – Dan Ariely – Chip Heath – Carlye Adler: *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change*. San Francisco, Jossey-Bass, 2010.
- ¹⁶ Jonah Berger – Katherine L. Milkman: „What makes online content viral?”, *Journal of Marketing Research*, 49(2), 2012, 192–205. doi: 10.1509/jmr.10.0353.
- ¹⁷ Scott Wiltermuth – Chip Heath: „Synchrony and cooperation”, *Psychological Science*, 20(1), 2009, 1–5. doi: 10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x.
- ¹⁸ Robert Provine: *Laughter: A Scientific Investigation*. New York, Penguin, 2001.
- ¹⁹ Paul Zak: *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York, Dutton, 2012.
- ²⁰ Jonathan Haidt – J. Patrick Seder – Selin Kesebir: „Hive Psychology, Happiness, and Public Policy”, *Journal of Legal Studies*, 37(2), 2008, S133–56.
- ²¹ Greg J. Stephens – Lauren J. Silbert – Uri Hasson: „Speaker–listener neural coupling underlies successful communication”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(32), 2010, 14425–30. doi: 10.1073/pnas.1008662107.
- ²² Uri Gneezy – Muriel Niederle – Aldo Rustichini: „Performance in competitive environments: Gender differences”, *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 2003, 1049–74. doi: 10.1162/00335530360698496.
- ²³ Stephen M. Garcia – Avishalom Tor: „The N-effect: More competitors, less competition”, *Psychological Science*, 20(7), 2009, 871–77. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02385.x.
- ²⁴ Stanley Milgram: „Behavioral study of obedience”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 1963, 371–78. doi: 10.1037/h0040525.
- ²⁵ S. Alexander Haslam – Stephen D. Reicher: „Contesting the ‘nature’ of conformity: What Milgram and Zimbardo’s studies really show”, *PLoS Biology*, 10(11), 2012, art. no. e1001426.
- ²⁶ Pablo Briñol – Richard E. Petty – Benjamin Wagner: „Body posture effects on self-evaluation: A selfvalidation approach”, *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 2009, 1053–64.
- ²⁷ A kedvenc könyvem a testbeszéd témájában: Carol Kinsey Goman: *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help – or Hurt – How You Lead*. San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
- ²⁸ Monroe Lefkowitz – Robert R. Blake – Jane Srygley Mouton: „Status factors in pedestrian violation of traffic signals”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 1955, 704–6.
- ²⁹ Leonard Bickman: „The social power of a uniform”, *Journal of Applied Social Psychology*, 4(1), 1974, 47–61. doi: 10.1111/j.1559-1816.1974.tb02599.x.

- ³⁰ Cameron Anderson – Gavin Kilduff: „Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 2009, 491–503.

Szokások

- ¹ Charles Duhigg: *A szokás hatalma – Miért tesszük azt, amit teszünk és hogyan változtassunk rajta? (The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business)*. Ford.: Rézműves László. Budapest, Casparus, 2012.
- ² Phillippa Lally – Cornelia H. M. van Jaarsveld – Henry W. W. Potts – Jane Wardle: „How are habits formed: Modelling habit formation in the real world”, *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 2010, 998–1009. doi: 10.1002/ejsp.674.

A történetek hatalma

- ¹ Timothy D. Wilson: *Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change*. New York, Little, Brown and Company, 2011.
- ² Tania Singer – Ben Seymour – John O’Doherty – Holger Kaube – Raymond J. Dolan – Chris D. Frith: „Empathy for pain involves the affective but not sensory component of pain”, *Science*, 303(5661), 2004, 1157–62. doi: 10.1126/science.1093535.
- ³ Jonathan L. Freedman – Scott C. Fraser: „Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 1966, 195–202.
- ⁴ Robert Cialdini: *A befolyásolás lélektana – A meggyőzés pszichológiája (Influence: The Psychology of Persuasion)*. Ford.: Széchenyi Kinga. Budapest, Corvinus, 1999.
- ⁵ Morton Deutsch – Harold B. Gerard: „A study of normative and informational social influences upon individual judgment”, *The*

Journal of Abnormal and Social Psychology, 51(3), 1955, 629–36. doi: 10.1037/h0046408.

- ⁶ Reza Shadmehr – Henry H. Holcomb: „Neural correlates of memory motor consolidation”, *Science*, 277(5327), 1997, 821–25. doi: 10.1126/science.277.5327.821.

Jutalom és büntetés

- ¹ Ran Kivetz – Oleg Urminsky – Yuhuang Zheng: „The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention”, *Journal of Marketing Research*, 43(1), 2006, 39–58. doi: 10.1509/jmkr.43.1.39.
- ² Clark L. Hull: „The rat’s speed-of-locomotion gradient in the approach to food”, *Journal of Comparative Psychology*, 17(3), 1934, 393–422.
- ³ Minjung Koo – Ayelet Fishbach: „Climbing the goal ladder: How upcoming actions increase level of aspiration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), 2010, 1–13. doi:10.1037/a0019443.
- ⁴ Brian Knutson – Charles M. Adams – Grace W. Fong – Daniel Hommer: „Anticipation of increasing monetary reward selectively recruits nucleus accumbens”, *Journal of Neuroscience* 21(16), 2001, RC159.
- ⁵ Daniel Pink: *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp (Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us)*. Ford.: Garamvölgyi Andrea. Budapest, HVG Könyvek, 2010.
- ⁶ Uri Gneezy – Aldo Rustichini: „A fine is a price”, *Journal of Legal Studies*, 29(1), 2000, 1–17.

Ösztönök

- ¹ Antoine Bechara – Daniel Tranel – Hanna Damasio – Antonio R. Damasio: „Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy”, *Science*, 275(5304), 1997, 1293–95. doi: 10.1126/science.275.5304.1293.

- ² Barry Schwartz: *A választás paradoxona – Miért a kevesebb a több?* (*The Paradox of Choice: Why More Is Less*). Ford.: Hajdu Eszter. Győr, Lexecon, 2006.
- ³ Antonio Damasio: *Descartes tévedése – Érzelem, értelem és az emberi agy* (*Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*). Ford.: Pléh Csaba. Budapest, AduPrint, 1996.
- ⁴ Stephen Worchel – Jerry Lee – Akanbi Adewole: „Effects of supply and demand on ratings of object value”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 1975, 906–14.
- ⁵ Marieke De Vries – Rob W. Holland – Cilia L. M. Witteman: „Fitting decisions: Mood and intuitive versus deliberative decision strategies”, *Cognition and Emotion*, 22(5), 2008, 931–43. doi: 10.1080/02699930701552580.
- ⁶ Sheena Iyengar: *A választás művészete* (*The Art of Choosing*). Ford.: Bozai Ágota. Budapest, HVG Könyvek, 2010.
- ⁷ Ha még nem volt szerencsénk ahhoz, amint Bobby McFerrin elvárásolja a közönségét, íme egy 3 perces kis videó: www.ted.com/talks/lang/en/bobby_mcferrin_hacks_your_brain_with_music.html
- ⁸ Kent Berridge – T. Robinson: „What is the role of dopamine in reward: Hedonic impact, reward learning, or incentive salience?”, *Brain Research Reviews*, 28(3), 1998, 309–69.

Tudásvágy

- ¹ Shazia Iqbal Hashmi – Chua Bee Seok – Murnizam Hj Halik – Carmella E. Ading: „Mastery motivation and cognitive development among toddlers: A developmental perspective”, 2012, www.ipedr.com/vol40/029-ICPSB2012-P10034.pdf.
- ² George A. Morgan – Robert J. Harmon – Christine A. Maslin-Cole: „Mastery motivation: Definition and measurement”, *Early Education and Development*, 1(5), 1990, 318–39.
- ³ Mark Lepper – David Greene – Richard Nisbett: „Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'over-

- justification' hypothesis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 1973, 129–37.
- ⁴ Mark Twain: *Tom Sawyer kalandjai* (*The Adventures of Tom Sawyer*). Ford.: Koroknay István. Budapest, Móra, 1977.
- ⁵ Valerie Shute: „Focus on Formative Feedback”, 2007, www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-07-11.pdf.
- ⁶ Csíkszentmihályi Mihály: *Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája* (*Flow: The Psychology of Optimal Experience*). Ford.: Legéndyné Szabó Edit. Budapest, Akadémiai, 2010.

Érzékcsalódások

- ¹ Daniel Kahneman: *Gyors és lassú gondolkodás* (*Thinking, Fast and Slow*). Ford.: Bányász Réka, Garai Attila. Budapest, HVG Könyvek, 2013.
- ² Shane Frederick: „Cognitive reflection and decision making”, *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 2005, 25–42. doi: 10.1257/089533005775196732.
- ³ Kathleen D. Vohs – Nicole Mead – Miranda Goode: „The psychological consequences of money”, *Science*, 314(5802), 2006, 1154–56. doi: 10.1126/science.1132491.
- ⁴ Dan Ariely – George Loewenstein – Drazen Prelec: „Coherent arbitrariness: Stable demand curves without stable preferences”, *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 2003, 73–105. Bővebben lásd: Dan Ariely: *Kiszámíthatóan irracionális – A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről* (*Predictably irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*). Ford.: Bori Erzsébet. Budapest, Gabo, 2011.
- ⁵ I. m., Kahneman, 88. o.
- ⁶ Ming Hsu: „Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making”, *Science*, 310(5754), 2005, 1680–83. doi: 10.1126/science.1115327.
- ⁷ David DiSalvo: *What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite*. Amherst, New York, Prometheus Books, 2011.

- ⁸ Ibrahim Senay – Dolores Albarracín – Kenji Noguchi: „Motivating goal-directed behavior through introspective self-talk: The role of the interrogative form of simple future tense”, *Psychological Science*, 21(4), 2010, 499–504.
- ⁹ Paul H. Thibodeau – Lera Boroditsky: „Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning”, *PLoS ONE*, 6(2), 2011, e16782. doi:10.1371/journal.pone.0016782.
- ¹⁰ Ryan Howell – Paulina Pchelin – Ravi Iyer: „The preference for experiences over possessions: Measurement and construct validation of the experiential buying tendency scale”, *Journal of Positive Psychology*, 7(1), 2012, 57–71.
- ¹¹ Leaf Van Boven – Margaret C. Campbell – Tom Gilovich: „Stigmatizing materialism: On stereotypes and impressions of materialistic and experiential pursuits”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(4), 2010, 551–63. doi: 10.1177/014616721036279.
- ¹² Kalina Christoff – Alan M. Gordon – Jonathan Smallwood – Rachelle Smith – Jonathan W. Schooler: „Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to mind wandering”, *Proceedings of the National Academy of the Sciences*, 106(21), 2009, 8719–24.
- ¹³ Malia Mason – Michael Norton – John Van Horn – Daniel Wegner – Scott Grafton – C. Neil Macrae: „Wandering minds: The default network and stimulus-independent thought”, *Science*, 315(5810), 2007, 393–95. doi: 10.1126/science.1131295.
- ¹⁴ David E. Meyer – Jeffrey E. Evans – Erick J. Lauber – Joshua Rubinstein – Leon Gmeindl – Lawrence Junck – Robert A. Koeppel: „Activation of brain mechanisms for executive mental processes in cognitive task switching”, *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 9., 1997.
- ¹⁵ Joshua M. Ackerman – Christopher Nocera – John Bargh: „Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions”, *Science*, 328(5986), 2010, 1712–15. doi: 10.1126/science.1189993.
- ¹⁶ Nils Jostmann – Daniël Lakens – Thomas Schubert: „Weight as an embodiment of importance”, *Psychological Science*, 20(9), 2009, 1169–74. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02426.x.

NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ

„3 apró szokás” program 71
a betegségtől és a haláltól való félelem 130-31

A szokás hatalma (The Power of Habit) 62

A választás művészete (The Art of Choosing) 138

adománykérő levél 31

adósság érzése 32

agyi aktivitás 190, 194, 208

ajándékok 30–33, 63, 106, 113, 207, 220, 233, 238

alapvető ösztönök 15

anekdoták 80-81

arckifejezés 29, 36-37, 50, 55-56

automatikus és tudatos gondolkodás 165, 167, 211

autonómia 122

az ismerős jobb 182-83

az összetartozás vágya 12, 14, 19–60, 96-97, 206, 217–20, 222, 224-25, 227, 229–33, 235, 237–39, 241, 243–46, 248-49, 251, 253, 255

beígért jutalom 148-49

belső motiváció 15, 150-51, 154, 158, 202

C25K 68–70

celeb 29

célegyeneshatás 114

csordaszellem 22–24, 37-38, 96-97, 217, 220, 235, 237, 239, 243, 245, 248

Descartes tévedése (Descartes' Error) 134

dopamin 122, 142–44, 162, 211

egyszerű nevek 193

együttérzés a történetmondóval 79

elitcsoport 152, 228, 262

elkalandozás 89, 191, 208–10, 212, 267

elköteleződés/elkötelezettség 33, 39, 92, 94–98, 220, 238–40, 246, 248–50, 254, 258

élmények és tárgyak értéke 206-07

előfeszítés 69, 72, 102, 167

előítélet 16, 252

elsőként beszélés hatása 60, 217, 225, 232

engedelmeskedés 48-49, 58, 60, 177, 256, 263

engedmény 33-34, 206
 énkép 13, 76-78, 81, 83-95, 99,
 107, 145, 196, 219, 220, 235,
 239-40, 243-44, 246, 248, 250,
 254, 258
 esettanulmányok
 Hogyan érjük el, hogy beszállító-
 nak válasszanak? 230
 Hogyan nyerjük meg az ideális
 állaspályázót? 227
 Hogyan pályázzunk sikeresen egy
 állásra? 222
 Hogyan vegyük rá a gyerekeket,
 hogy gyakorolják a zenélést? 233
 Hogyan vegyük rá az embereket
 a szavazásra? 238
 Hogyan vegyük rá az embereket
 az adakozásra? 219
 Hogyan vegyük rá az embereket
 az egészségesebb életmódra?
 240
 Hogyan vegyük rá az embereket
 az ellenőrző lista használatára?
 244
 Hogyan vegyük rá az embereket,
 hogy proaktívabbak legyenek?
 221
 Hogyan vegyük rá az ügyfeleket
 az aktív részvételre? 249
 Hogyan vegyük rá az ügyfeleket,
 hogy ajánljanak minket? 236
 Hogyan vegyünk rá másokat a sze-
 lektív hulladékgyűjtésre? 246
 Hogyan vegyünk rá másokat,
 hogy az érem másik oldalát
 is meglássák? 251

feladatkapcsolás 209
 félelem 15, 56, 128-31, 134, 136,
 145, 251, 260
 figyelem és memória 128
 figyelemfelkeltő taktika/figyelem
 felkeltése 129-30, 145-46,
 260-61
 flow-állapot 159-60, 162-64, 262
 folyamatos megerősítés 109-11,
 113, 116, 123, 258-59
 főnevek és igék használata 21, 220,
 238-39, 243, 255
 fuziform arcérzékeny terület
 (fusiform facial area, FFA) 55
 gesztus 31, 36-37, 44-45, 53-54,
 225-26, 229, 232, 255
 gesztusok kulturális jelentése 54
 gondolkodási teszt 167, 184

*Gyors és lassú gondolkodás (Thinking,
 Fast and Slow)* 166, 176, 186

 halál mint előfeszítés 176-77
 halandóság előfeszítése 176
 hangszín 57
 hasonlóság egyetértéshez vezet
 27-28
 híresség 29, 85

 idegesség 50, 52, 54, 56-57, 82, 182,
 194
 impulzív cselekvés 205, 266
 információ megjegyzése 196
 ismerős márkák 136
 ismert személyek 26

jutalom és büntetés 14, 69, 103-27,
 144, 149-50, 218, 221-22, 233,
 237, 243, 249, 258

 Kahneman, Daniel 166-67, 176,
 178, 180, 186
 kaszinó 14, 106, 108, 111, 117, 138
 kézírás és gépírás összevetése 98, 240
 kézírásos elkötelezettség 97-99, 246
 kihívás 59, 147, 151-54, 156, 160-
 61, 163-64, 228, 236, 251, 262
 kis lépések módszere 93, 219-20, 248
 kognitív disszonancia 188-89, 242,
 247, 253, 265
 koherens történet 223
 kondicionálás
 klasszikus - 103-04, 107, 117
 operáns - 107, 117-18, 120
 konkrét és elvont szavak/jelenségek
 197-99, 266
 korlátozott mennyiség 135, 144,
 151, 261
 kölcsönösség elve 30-31, 231, 250,
 253
 kötődés tudománya 40
 kulcsinger → rutin → jutalom 62,
 64-67, 70
 külső motiváció 15, 158

 lekötélvezés 30-33, 220, 250, 253,
 255
 lusta agy 168

 manipuláció etikája 16-17
 mások véleménye 97
 megbánás 212-14, 267

megerősítés
 alapvető -i séma 108
 folyamatos - 109-11, 113, 116,
 123, 258-59
 időközönkénti - 109, 112-13,
 116, 259
 negatív - 123-26, 259
 változó gyakoriságú - 14,
 110-13, 116, 259
 meglévő kulcsinger → meglévő
 rutin, ez lesz az új kulcsinger
 → új rutin 72-73
 memória 98, 128, 194-96, 199
 metaforák használata 203-04, 247, 266
 Milgram áramütéses kísérlete 48-49
Motiváció 3.0 (Drive) 127
 multitasking 209
 Müller-Lyer-illúzió 165, 168-69

 negatív megerősítés 123-26, 259
 nem és versengés 46
 nevetés hatásai 40-43
 N-hatás 47

 nyelvi trükk 45
 nyilvános elkötelezettség 94-96,
 240, 248, 250

 ok-okozati összefüggések 170-71
 oxitocin hormon 41, 43-44

 öltözködés 25, 27, 29, 58, 84,
 225-26, 232, 234, 256
 összehangolt tevékenység 40, 43, 256
 összetartó emberek keményebben
 dolgoznak 20

paralingvisztika 56

Pavlov, Ivan 103-04, 107, 117

pénzjutalom és hajtóerők 122

reakció

automatikus - 103, 128, 218

érzelmi - 39

testi - 20

reklám és marketing 17, 29, 129-30, 137, 146

rímek a beszédben 192-93, 265

rutinmunka és bonyolult feladat 151

SCR (skin conductance response, bőrellenállási válasz) 132-33

sémák 108-13, 115-16, 121, 123, 165, 198-202, 211, 258-59, 266

Skinner, B. F. 106-09, 117, 120, 125

stratégiák listája 255-67

sugalmazás 51, 53, 56, 78, 89, 99-102, 146, 177, 226, 234-35, 247-48

szenzoros ingerek 195, 198, 265

szex/szexualitás 15, 27, 29, 122, 128, 145-46, 261

szokások

régi - 64, 67, 241

tudatos - 68-69

új - 13, 61, 63-64, 67-74, 241, 257

tapasztalati hatás 182

társas kötődés 40, 42

tekintély 49, 51, 57-58, 177, 256, 263

testbeszéd 36-38, 45, 50-51, 53, 141, 225, 232

The Dragonfly Effect (A szitakötő-hatás) 38-39, 205

The Moral Molecule (Az erkölcsös molekula) 41

Tom Sawyer kalandjai (*The Adventures of Tom Sawyer*) 151-52

törzsi hormon 41

tudásvágy 12, 14-15, 147-64, 192, 218, 221-22, 227-28, 233, 236, 249-50, 261-62

tudattalan tudatos megmozgatása 68
túlélés 129, 134, 139

újdonsághatás és megszokításhatás 196

utánozás/utánzás 22, 34-37, 45, 80, 226, 229, 232, 245, 255

választási lehetőség 139-40, 214, 242, 261, 267

vélemények 17, 26, 28, 74, 95, 97, 128, 142, 187-88, 204, 251-52

versenyhelyzet 46-47, 256

virális 38-39, 256

viselkedés

- befolyásolása 14, 75, 110, 203

- megjelenése 120, 123

- megváltoztatása 89, 100, 124, 258

- re gyakorolt hatás 20

visszajelzés 70, 95, 141, 156-60, 163, 222, 236, 249-51, 257, 262

„visszautasítás, majd visszavonulás”
stratégia 33

vonzó arc matematikai képlete 28

vonzó emberek 130-31

vonzó megjelenés 225, 232



Mindannyian érvényesíteni szeretnénk az akaratunkat – hogy a vevők tőlünk vásároljanak, jó árat adjon a beszállító, a beosztottjaink önállóbban dolgozzanak, vagy a házastársunk vacsorával várjon haza. Megszokott, nem mindig célravezető taktikáink helyett fordítsuk javunkra a pszichológia és az agykutatás legújabb eredményeit: így elérhetjük, hogy mások megtegyék – sőt meg akarják tenni –, amit szeretnénk.

A meggyőzés tudománya az embereket motiváló fő hajtóerőket mutatja be, és konkrét stratégiákat ajánl gyakorlati alkalmazásukhoz.

Susan M. Weinschenk viselkedépszichológus, üzleti szituációkban alkalmazza az emberi viselkedés kutatásainak tudományos eredményeit. Számos könyv szerzője, világszerte népszerű előadó, nagyvállalatok, oktatási intézmények, kormánysszervezetek és non-profit szervezetek tanácsadója.

3900 Ft | www.hvgkonyvek.hu



9 789633 042243